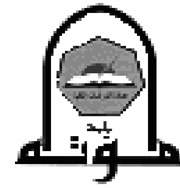


جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية

إعداد الطالب
فرج شليويح محارب العنزي

إشراف
الدكتور حسين محمد العزب

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2010م

الإهداء

إلى من كرس حياته لينير لي دربي

إلى الذي استندت عليه طوال حياتي

إلى أعظم الناس وأوقرهم

إلى أشد الناس حزماً وأرقهم

إليك يا أبي أطال ا في عمرك

إلى من علمتني المحبة والرحمة

وسقتني من ينابيع الحنان...والدتي العزيزة أطال ا في عمرها

إلى إخواني وأخواتي وإلى أصدقائي جميعاً

فرج العنزي

الشكر والتقدير

لا يسعني بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور حسين العزب الذي اشرف على هذه الرسالة، منذ أن كانت فكره. وأولاني جل اهتمامه وتفانيه لما قدمه من أراء قيمة وإرشادات سديدة، ما كنت احصل عليها لوحدي، وبنور علمه كشف الغموض الذي اعتراني أثناء الكتابة والبحث، إلى أن خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود، اشكره جزيل الشكر.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل وعلى رأسهم أساتذة قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة ولأساتذتي أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وأرائهم القيمة .

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

فرج العنزي

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية

فرج العنزي

جامعة مؤتة، 2010

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (631) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

1. أن تصورات العاملين في مصلحة الجمارك السعودية لوظائف إدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي، وأن وظائف إدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره (63.3%) من التباين في التميز التنظيمي.
3. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لوظائف إدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات(العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز الاستخدام الأمثل والفعال لوظائف إدارة الموارد البشرية في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذِهِ الوظائف إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تحقيق التوافق بين تصميم وتحليل العمل مع هياكلها التنظيمية، والعمل على تقديم الحوافز التشجيعية للعاملين، وتطوير إجراءات العمل بغية تحقيق التميز التنظيمي.

Abstract

The Impact of Human Resources Management Functions on Achieving Organizational Excellence
Applied study in Saudi Customs

Faraj Al Anizie
Mutah University, 2010

This study aimed at investigating the impact of human resources management functions on achieving organizational excellence in Saudi customs. To achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed for data collection. The sample was composed of (631) subjects where Statistic Package for Social Science, Version 16 (SPSS, 16) was used to analyze the questionnaire data. The most important findings of this study were the following:

1. The perceptions of employees toward human resources management functions and organizational excellence in the Saudi customs was a high level.
2. There is an impact of human resources management functions dimensions in organizational excellence which explains (63.3%) of variation in the dependent variable (organizational excellence).
3. There are significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the employees perceptions toward human resources management functions and organizational excellence attributed to (academic qualification, age, and experience) variables.

The study recommends attention to create an effective use of human resources management functions, Also raise these functions to desired level, through achieving harmony between designing and analyzing jobs and the organizational structures. And offering incentives for encouraging employees and developing work to achieve organizational excellence.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. 1 مقدمة :

يجد المتأمل بواقع المنظمات في عصر العولمة والتطور التنظيمي المتسارع في ظل نمو المعرفة الإنسانية المطرد سعيا جادا منها نحو تحقيق التميز التنظيمي, وذلك من خلال تبني سياسات واستراتيجيات ناجحة ومتميزة في تنظيم وإدارة أعمالها، ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم على فهم البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، فهماً داخلياً للمتطلبات والمتغيرات الأساسية والمؤثرة، وفهماً خارجياً عن طريق فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم يمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إستراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وتعد وظائف إدارة الموارد البشرية الفعالة عاملاً هاماً يتوقف عليه استراتيجية المنظمة المستقبلية التي تبني التميز التنظيمي المنشود ، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كلّ إدارة داخل المنظمة أهدافها الإستراتيجية، ومن ثم تحقق المنظمةُ أهدافها الإستراتيجية المتمثلة في التميز التنظيمي.

ووظائف إدارة الموارد البشرية كما أوضحها(Legge, 2004:11)، تتمثل في الوظائف الأولية التي تشمل تحليل العمل، والاختيار والتعيين، وتصميم هيكل الأجور، ثم يليها مجموعة الوظائف الثانوية المتمثلة في تصميم أنظمة الحوافز، وتقييم الأداء، والتدريب، وتخطيط المسار الوظيفي، وفي نهاية الهرم تأتي الوظائف

المساعدة لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في العلاقة مع النقابات، وأمن وسلامة العاملين، وساعات وجداول العمل.

وتعد دائرة الجمارك السعودية من الهيئات الحساسة في الدولة لطبيعة ارتباط نشطها باقتصاد الدولة وأمنها وسيادتها، وعليه فقد جاءت هذه الدراسة في محاولة لدراسة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي لدى العاملين في الجمارك السعودية، نظراً للأهمية البالغة التي يتمتع بها هذا الجهاز في الدولة، وذلك من خلال استعراض عددا من هذه الوظائف في هيكلية إدارة الموارد البشرية وانعكاسات وظائفها على التميز التنظيمي الذي تنشده الجمارك السعودية.

1. 2 مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في عدم إدراك العاملين في مصلحة الجمارك السعودية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي، وأن المصلحة لم تستوعب التغير باتجاه إحلال وظائف إدارة الموارد البشرية في تأدية مهامها وعملياتها، فبقيت تراوح في ذاتها بعيداً عن التقدم والنجاح والتميز، ذلك أن إحلال وظائف إدارة الموارد البشرية لها العديد من المزايا الإيجابية والفعالة والتي تنعكس على المنظمة وتميزها من خلال تسخير الإمكانات العقلية والمهارات السلوكية في حل المشكلات، كما تمكّن الأفراد من المشاركة وتقاسم المعارف فيما بينهم وتبادل التجارب والخبرات ليكونوا أكثر قدرة على اتخاذ القرار الصائب وعلى الاستجابة لتحدي المنافسة، وحتى يتحقق ذلك لا بد من تطوير سياسة تنظيمية واضحة لإدارة الموارد البشرية التي تبتعد عن الضبابية والغموض وتتميز تتميز بالتجريب والجراءة في اتخاذ القرارات، والسعي نحو الإبداع والتجديد والمعرفة التامة بالعمل ومتطلباته، والتركيز على تبني سياسات تنظيمية في تحسين العمل، سواء كان ذلك على صعيد الأنظمة والقوانين والتشريعات، أو على صعيد العمل والهيكل التنظيمي الخدمات المقدمة والسياسات المتبعة.

1. 3 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مدى تطبيق الجمارك السعودية لوظائف إدارة الموارد البشرية ؟

السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في مصلحة الجمارك السعودية نحو التميز التنظيمي؟

1. 4 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

1. أهمية الجهاز الذي ندرسه مصلحة الجمارك السعودية كأحد الأجهزة الحكومية شديدة الحساسية في طبيعة عملها، والمرتبط باقتصاد الدولة واستقرارها من جهه وأمنها من جهة أخرى.
2. أن الدراسة تتطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية الهامة في الفكر الإداري وهو وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها في التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مصلحة الجمارك السعودية، ولأن هذين المتغيرين مصدرين هامين من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تَبَنّي إستراتيجية الإدارة الحديثة ويساعد المنظمات على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل، وتحسين الأداء المؤسسي.

1. 5 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي في مصلحة الجمارك السعودية ، إلاّ أن هذا ليس هو هدف الدراسة الوحيد بل تحاول الدراسة كذلك:

1- التعرف على تصورات العاملين في مصلحة الجمارك السعودية لوظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب والتطوير، الأجور والحوافز، تقييم الأداء).

2- التعرف على مستوى التميز التنظيمي في مصلحة الجمارك السعودية.

3- تقديم توصيات علمية مبنّية على نتائج الدراسة للمسؤولين في مصلحة الجمارك السعودية، للإهتمام بوظائف إدارة الموارد البشرية بغية تحقيق التميز التنظيمي، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

1. 6 فرضيات الدراسة:

تمحورت هذه الدراسة حول الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في تميز الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في تميز الإستراتيجية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية السادسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين في مصلحة الجمارك السعودية لوظائف إدارة

الموارد البشرية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (العمر, المؤهل التعليمي، الخبرة).

الفرضية السابعة: لا توجد فروقات ذات دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين في مـصلحة الجمـارك الـسعودية للتميـز التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفيـة (العمـر, المؤهـل التعليمـي، الخبرة).

1. 7 التعريفات الإجرائية المتعلقة بالدراسة:

إدارة الموارد البشرية: وهي "الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة" (بلوط، 2002، 18)، وتعرف أيضاً على أنه: "سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها" (Armstrong, 2006 37:).

وظائف إدارة الموارد البشرية: مجموعة من الوظائف المتناسقة والمتكاملة لتوجيه استخدام الموارد المتاحة من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية (أبو شيخه، 2001: 28).

وتعريفات وظائف إدارة الموارد البشرية وفقاً للدراسة الحالية:

1. **التوظيف**: العملية التي تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب(الفرا والشنطي، 2008)، ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد التوظيف.
2. **التدريب والتطوير**: تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وعلى المنظمة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن

تقيم فعالية هذا التدريب (قوقندي، 2000)، ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد التدريب والتطوير.

3. **الأجور والحوافز**: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة. كما تعنى بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وهناك حوافز على أداء المنظمة ككل(الحياصات، 2005)، ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد الأجور والحوافز.
4. **تقييم الأداء**: تهتم كل منظمة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء، كما تعمل على تحديد الانحرافات السلبية بهدف معالجتها على الفور والانحرافات الإيجابية بهدف تعزيزها وتنميتها(الزعبي، 2009)، ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد تقييم الأداء .

التميز التنظيمي:

عرفته ماير (Meyer, 2005 :31) بأنه تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو لزيادة الرضى الوظيفي وتحسين الأداء.

1. **تميز القيادة :** يمثل درجة قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة. (Hesseblin & Johnston,2002)
2. **تميز المرؤوسون :** يمثل درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها دونما تذمر وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المنظمة . (Burkhart,1993).
3. **تميز الهيكل:** يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة . (Batman & Organ,1991)
4. **تميز الاستراتيجية:** درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية. (Kandula,2002).
5. **تميز الثقافة :** يمثل درجة توافق السلوك يعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشتمل على عناصر(الانفتاح، التعاون ،الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات) تسهم هذه العناصر في تعزيز فعالية الأداء البشري .(Gupta& Arya,2003).

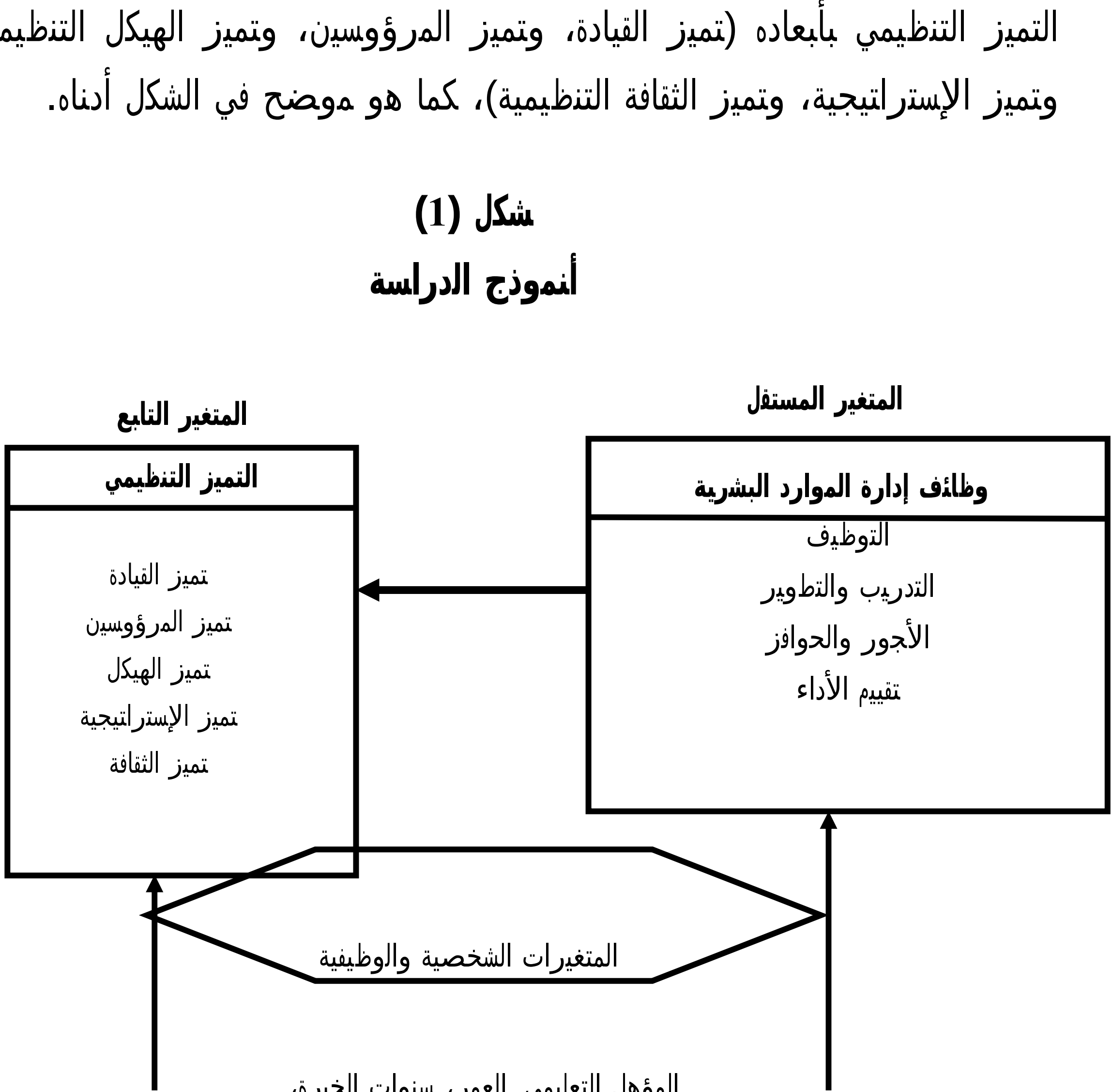
1. 8 أنموذج الدراسة:

أن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو وظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) أما المتغير التابع فهو

التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الإستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية)، كما هو موضح في الشكل أدناه.

شكل (1)

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري:

مفهوم الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية وحدة تنظيمية استشارية ومساعدة لمختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة لذا يتوقف حجمها على عوامل المهام التي تقوم بها ومدى الإيمان بأهميتها وعدد العاملين، وكلما زاد عدد العاملين في المنظمة زادت الخدمات المطلوبة من الإدارة وبالتالي انعكس على حجمها (أبو شيخه, 2000: 21).

أن فاعلية وظيفة الموارد البشرية يجب تقييمها عن طريق إرجاع الأثر من الإطراف الذين يستفيدون من خدماتها وغالبا ما يطلق عليهم العملاء أو الجمهور الذين يعتمدون على وظيفة الموارد البشرية (برنوطي، 2004: 22)

وأن تنمية وتطوير الموارد البشرية يتطلب اهتمام كبير بالخدمات العامة وتطوير كفاءتها يتطلب تحقيق الهدف ضمن جهود مخطط لها بشكل صحيح وجيد فالعمل الجماعي لتطوير الموارد البشرية برهن فاعلية عالية في تحقيق الأهداف من خلال المشاركة الجماعية للخدمات العامة (Ghosh, Prem, 2003: 360).

كذلك هي التي تشمل جميع العاملين في المنظمة وهم الركيزة الأساسية لإدارة المنظمة كما أن الأهداف لا يمكن أن تتحقق ألا من خلالهم (الموسوي، 2004: 37).

كما يقصد بالموارد البشرية بأنهم الأفراد الذين يعيشون في بلد ما وهذا ما يعبر عنه إحصائيا بعدد السكان في ذلك البلد فالطاقات البشرية تضم ثلاث فئات بشرية هي فئة المشتغلين وفئة العاطلين وفئة الخارجين عن هاتين الفئتين وهم الخارجون عن قوة العمل التي تمثل قوة العمل الاحتياطية مثل ربات البيوت لا يعملن ولا يرغبن فيه ونزلاء السجون والمستشفيات كذلك أصحاب الأعمال لا يشتغلون ولا يرغبون بالاشتغال كذلك الأطفال وكبار السن والعاجزين والممنوعين قانونا عن العمل (الشاويش، 2005: 35-36).

كما يقصد بالموارد البشرية بأنهم الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين وتم توظيفهم بالمنظمة لأداء كافة وظائفها تحت ثقافتها التنظيمية التي توضح أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والسياسات والأنظمة التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة لغرض تحقيق رسالتها وأهدافها المستقبلية وفي المقابل تحصل الموارد البشرية على تعويضات متنوعة تتمثل بمرتبات وأجور ومزايا وظيفية في عملية المنفعة المتبادلة (العقيلي، 2005: 11).

كذلك هي مجموعات من الأفراد الفاعلين والقادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم, حيث تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطـار منسجم, إن فرص الاستغلال لهذه الموارد ترتفع عندما تتوافر نظم يحسن تصميمها وتطويرها للتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة, فإن إدارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة ألا وهو العاملين بها الذين يقومون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهداف المنظمة (مـصطفى، 2008: 15-17).

كما تعرف الموارد البشرية بتلك الموارد الاقتصادية التي تنقسم إلى مجموعتين موارد بشرية اقتصادية والتي تمتلك الرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله والثانية غير اقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي والموارد البشرية تشير هنا إلى السكان في المجتمع (أبو بكر، 2008: 50).

ويرى (سالم, 2009: 46) والموارد البشرية هي التي تشمل على كل الكوادر الإدارية والكوادر الفنية التشغيلية وتحديد الأعداد والأنواع المتوافرة ومدى قدرة هذه الكوادر على التكيف مع المتغيرات.

بينما يرى (الكرخي، 2009: 172) الموارد البشرية تسمى أحياناً برأس المال البشري وتشمل ما موجود في المنظمة من إمكانيات وظيفية مع وصف لدرجة مهاراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم في اتخاذ القرار.

ويقصد بها أيضا مجموعة من القوى العاملة التي تساهم في ممارسة الأنشطة المختلفة التي تودي إلى تحقيق الهدف (حريم، 2010: 37).

وهي الموارد الحياتية الحيوية التي تشمل على الطاقات المستوردة من البيئة على هيئة الإنسان بعقلة وقدراته وتوفيرها بالكم والنوع (جواد، 2010: 217).

وتُعرف الدراسة الموارد البشرية على أنها: جميع العاملين في المنظمة من فنيين وإداريين وهم الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة.

مفهوم إدارة الموارد البشرية :

هي مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وتكون فعالة لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع، كذلك هي تخطيط ومراقبة وتنظيم واستقطاب وتنمية ومكافأة وصيانة المورد البشري لتحقيق أهداف المنظمة، فالمورد البشري هو محور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم (الموسوي، 2004: 19).

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية" (أبو شيخه، 2001).

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط المسؤول عن إدارة الموارد البشرية سواء كان منها ضمن قوة العمل للمنظمات أو من هم قادرين على العمل ولم تتهيأ لهم فرص العمل في منظمه محدده (الصالح، 2004).

وهي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المنظمة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة (بلوط، 2002).

وقد عرف ديسلر (Dissler, 2003) إدارة الموارد البشرية " تـشمل الـسياسات والممارسات المتعلقة باختيار الموارد البشرية والعاملين وتوظيفهم والمفاضلة باختيار الموارد البشرية، ولذلك فان إدارة الموارد البشرية تشمل العناصر التالية : القيام بتحليل الوظائف مبينا طبيعة عمل كل موظف، وتخطيط الاحتياجات من العـاملين والقيـام بتوظيفهم، واختيار المرشحين للوظائف، والقيام بتدريب الموظفين وتعريفهم بوظائفهم الجديدة، وإدارة الأجور والرواتب للعاملين وتعويضاتهم، وتقديم الحوافز للعـاملين،

وتقييم أداء الموظفين، والقيام بنصح الموظفين وإرشادهم وتطبيق الإجراءات التأديبية بحقهم، وتدريب المديرين وتطويرهم، وبناء الالتزام عند الموظف الإخلاص الوظيفي.

وكذلك عرفت على أنها الإدارة المسؤولة عن إنجاز نشاطات خاصـة بـالفرد والمنظمة فهي الإدارة المسؤلة عن توجيه عنصر العمل في المنظمـة مـن خـلال نشاطات توجيهيه لزيادة الفاعلية كالاسـتقطاب والتوظيـف والتـدريب والتطـوير والمكافئة (ماهر، 2004).

وتعرف الدراسة إدارة الموارد البشرية أنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع.

أهمية الموارد البشرية للمنظمات:

لعل نجاح المنظمات مرتبطا ارتباطاً وثيقاً بالاهتمام بالموارد البـشرية، علـى الرغم من أنها تمتلك وسائل متطورة تُمكنها من بلوغ الأهداف، إلا أن هذه الوسائل تبقى عاجزة عن تحقيق ذلك، دون أن يكون هناك سلوك إنساني متفاعل وينتمي فعلياً إلى أهداف المنظمة. إلى أن تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة سيكفل للمنظمة الالتزام في الأداء الذي قد يتوقف على جـودة مـا تملكه تلك المنظمات من رأسمال بشري ومعرفة إنسانية تسعى إلى تقديم سـلوكيات المواطنة التنظيمية، كداعم للأنشطة التي تعزز فاعلية السلوك التنظيمي.

وإدارة الموارد البشرية تنطوي على تحليل احتياجات المنظمة ثم استقطاب المورد البشري الخاص بمنظمة الأعمال واختياره وتعيينه تدريبه وتطويره وقيادته ورقابته لضمان تحقيق الأهداف المنشودة ، وبالتالي فإن هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها وتعيينها وترقيتها وتقييم أدائها وكل ذلك دفع منظمات الأعمال لاعتماد استراتيجيات مختلفة تساعدها في بلوغ التميز التنظيمي، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها التميز التنظيمي هي تنفيذ استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية (بلوط، 2002).

ويركز (حريم، 2010) على عدد من الفوائد التي يمكن أن تتحقق من خلال الاهتمام بالموارد البشرية تتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد، وتخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار والشعور بالمسؤولية، حيث تُعد الموارد البشرية العنصر المهم

للوصل إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.

وأورد (Patricia, et.al, 2008) مجموعة من الأساليب والوسائل التي تساعد في تنمية الموارد البشرية، ومن أهمها: الثقة بقدرة العاملين على الإنجاز، وتحمل مسؤولية ما فُوض لهم من سلطات وما يتخذوه من قرارات، وإعطائهم مساحة من الحرية يتحركون خلالها بأريحية وجعل شيء من الإدارة الذاتية لديهم حول الأداء. وتحديد الأهداف الإدارية للعاملين. والحد في استخدام القوة التسلطية واستخدام القوة المركزية للوظيفة بشكل إيجابي.

وتركز (برنوطي، 2004) على أن الاهتمام بـالموارد البـشرية يتمثـل فـي استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدربة والتخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عـادل للمكافـآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون معلومة وواضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية والوضوح.

وأشار كل من (Nguyen & Brian, 2005) إلى أن للاهتمام بالموارد البـشرية دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمـة التي يعملون فيها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.

وأرجع (الهيتي, 2005: 42) أهمية الموارد البشرية في كونها :

1. تساهم في تعزيز فاعلية المنظمة .
2. تعني بتطوير السياسات والبرامج الفاعلية , علاوة على دورها نقل رسـالة المنظمة إلى ميدان أعمالها .
3. يمكن أن تلعب دورا أساسيا في تنظيم وتنسيق الجهود باتجاه تعزيز قدرتها التنافسية .

ومن هنا فإن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في كونها موجهة لتحقيق أهداف وعمليات المنظمة من خلال الاهتمام بالعنصر البشري والذي يمثل ركيزة أساسـية

وموردًا هامًا من موارد المنظّمة، وأصلاً من أصولها، إذ لا يمكن أن تحقق أهـ دافها دون وجود الموارد البشرية المدربة الماهرة، وهو حجر الزاوية في العملية الإدارية.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتطلب تعامل المنظمة بوضوح مـع العـاملين وجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهـدافها، والتعامـل بوضـوح مطلق فيما يتعلق بسلوك الأفراد، للمحافظة على سرية العمل مـن خـلال تعزيـز الضبط الذاتي، ومنح العاملين فرصة تحمل مـسئولية العمـل, وتطـوير قـدراتهم ومهاراتهم للعمل بتعاون وبروح الفريق الواحد داخل المنظمة, عبر تطبيق المهارات الإنسانية والتعامل وفق احترام الذات لتحقيق عوائد اكبر بكثير من الكلفة، مما يعود بالنفع على تحسين مهارات العاملين واتجاهاتهم لبذل جهد اكبر نحو العمل المتـسم بالتحدي (حريم، 2010).

ويركز (Frensh, 2003) على أن من أهداف إدارة الموارد البشرية مما يلي:

1. تخطيط الموارد البشرية المبني على مبدأ تكافؤ الفرص.
2. تصميم الوظائف وتعبئتها: وتشمل تصميم الوظائف وقواعد العمل والاختيار والتعيين بالإضافة إلى بناء حياة الموظف المهنية.
3. تطوير أداء العاملين وتقييمه: المتضمن إكساب المهارات بالتدريب، وتطوير الحياة المهنية، وتقييم أداء الموظفين.
4. مكافأة العاملين وتعويضهم: ويشملان تحديد أجورهم ورواتبهم وتحفيزهم وتحديد فوائد العاملين.
5. حماية الموظفين وتمثيلهم: ويشملان إدارة الصحة والسلامة العامة ونقابات العاملين وتنظيم العضوية في نقابات العاملين وإدارة المفاوضات والاتفاقيات مع العاملين، وتحديد حقوق العاملين ومسؤولياتهم.

وقد لخص (Megia, et.al, 2001) أهداف إدارة الموارد البشرية في الاختيار بين البدائل المتاحة للمنشأة ، من أجل وضع نظام لإدارة الموارد البشرية مستخدما خرائط انسياب العمل (work flows)، وإشغال الوظائف (Staffing) ووضع الموظفين في أماكن محددة ، وتقييم أداء العاملين، بالإضافة إلى تنمية مهارات العاملين المهنية عن

طريق التدريب وتحديد تعويضات العاملين وحقوقهم ، بالإضافة إلى تنظيم العلاقات بين العاملين.

ويشير (الهيتي، 2005) أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل بما يلي:

أ. الأهداف الخاصة : وتشمل الجذب والاحتفاظ والدافعية والتدريب.

ب. الأهداف التنظيمية : وتشمل الإنتاجية وتحسين حياة العمل والإذعان القانوني والميزة التنافسية.

جـ. الأهداف العامة : وتشمل البقاء والتنافسية والنمو والربحية والمرونة.

ويحدد اغازاده (Aghazadeh, 2003) أهداف الموارد البشرية في إحلال عدد من المؤشرات أهمها: الثقة ، والاحترام، والتعاون المتبادل، والمشاركة في القيادة، واتخاذ القرارات بالإجماع، في حين يحدد كيلا (Kaila, 2006) أن أهداف الموارد البشرية تتمثل في توقعات الأفراد بأن المنظمة التي يعملون بها، يمكّن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد، بسبب كفاءة النظام الإداري فيها، والرؤساء، ونظام المعلومات، والعلاقات التنظيمية بين الأفراد وعدم المبالغة في عرض الحقائق، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين المعنويات والجودة والإنتاجية.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة ويمكن أن تكون عبء مالي على المنظمة كما هو الحال في أغلب المنظمات الحكومية في العالم النامي. ولقد أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم و كل ما له صلة بالعنصر البشري (آل علي والموسوي، 2001 :81).

وتختلف وظائف إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة وأنشطتها، إلا أن هناك عددا من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم وهي: (العلاق، 2004: 66-71).

1. التوظيف:

وهي عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة، هذه الخطوات تتضمن: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين، ويعتبر توصيف الوظائف البداية الحقيقة لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة، ولكن تخطيط الموارد البشرية بغرض التوظيف لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد (الحياصات، 2005).

وتُعد عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة. وتعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في إن اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن :إنتاجية عالية، ويجعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المنظمة قائماً، وتعرضه لإصابات العمل محدوداً (Ticu, et.al, 2006).

ويشكل التوظيف الجسر الموصل بين الفرد في البيئة خارج المنظمة وبيئة المنظمة، أي أنه الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المنظمة التي سينتمي إليها ويحقق مساره الوظيفي فيها، كما أنها الوسيلة التي تحدد من خلالها المنظمة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها، إن أداء أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين بها، وكلما كان أولئك لديهم الخبرة، والمهارات المطلوبة، كلما انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المنظمة (Liou & Kleiner, 2004).

ويكون للإدارة سلطة تقديرية واسعة لاختيار الموظف العام، وتعتبر الثقة هي أساس اختيار الشخص لشغل الوظيفة العامة .فالسلطة المختصة بالتعيين لها حرية

اختيار الشخص من بين الأشخاص الذين تتوفر فيهم شروط شغل الوظيفة، أو من بين الأشخاص المرشحين والمؤهلين لشغل الوظيفة العامة (حرحوش، 2006).

ويتطرق (المغربي، 2007) إلى جملة من المشكلات التي تصاحب عملية التوظيف والتي يمكن أن تستخدم كمرشد للمنظمات في تحسين جهودها في مجال التوظيف، وتلك المشكلات هي :غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات وغياب إستراتيجية واضحة لها يجعل عملية التوظيف بأطر غير واضحة وعشوائية في بعض الأحيان، وسوء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على عدم دقة تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وبالتالي وضع إدارتها أمام مسئولية غير محددة.

في حين يتطرق (حريم، 2010) إلى عوامل أخرى تتمثل في ضعف عملية التحليل الوظيفي بشقيها الوصف الوظيفي والتحديد بما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغلها، **و**غياب أو ضعف عملية الاستقطاب مما ينعكس بتهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية، **و**عدم تكامل عمليات وإجراءات الاختيار، فمن الأخطاء الشائعة في إجراءات الاختيار اعتماد خطوة أو عدد قليل من الخطوات في اتخاذ قرار الاختيار.

ويركز (صالح، 2004) على إشكالية فترة التجربة؛ بسبب ضعف المراقبة والمعايشة الميدانية للمرشح للتوظيف الذي تم اختياره بشكل أولي وقد تكون تقارير المعايشة غير واقعية؛ مما يؤثر على قرار التثبيت، وإغفال المحددات القانونية والاجتماعية؛ مما يعرض المنظمة لمسائلة قانونية قد تحملها الكثير من التكاليف، وعدم دعم إدارة المنظمة لعملية التوظيف؛ مما يفقدها أهميتها وجدية أداء القائم بها. وزيادة التكاليف؛ بسبب عدم دقة الإجراءات واستنفادها لوقت طويل قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين.

ومن هنا ترى الدراسة إن تطبيق قاعدة الشخص المناسب في المكان المناسب لا تشمل فقط المناصب العليا القيادية في المنظمات بل أنها تتوافق مع كل مستويات الوظائف الموجودة ، فإن تنظيم هيكل الوظائف يعتمد على وجود مواصفات فنية أو مهارية أو علمية لكل مستوى من هذه الوظائف تعتمد بالأساس على نوع المورد البشري المؤهل لشغل المسؤولية في كل واحدة من هذه الوظائف.

2. التدريب والتطوير:

إن الهدف من التدريب تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين، بالشكل الذي يلبى احتياجات كل من المنظمة والعاملين، وبما أن تحقيق ذلك لا يمكن أن يتأتى بشكل عشوائي أو تلقائي، لذلك لابد من استخدام التخطيط كأسلوب علمي منظم لتحقيقه، فالتدريب عملية مخططة كونها تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية بأفضل صورة ممكنة وبطريقة عملية تستهدف تلبية احتياجات المنظمة والعاملين.

يهدف التدريب إلى إكساب المتدربين المهارات والقدرات التي يفترض أن تؤثر بالإيجاب في كفاءاتهم وفاعليتهم وإنتاجيتهم، بحيث ينعكس هذا المردود على المنظمات التي ينتمون إليها، وغالبا ما تشمل هذه الأهداف: تنمية المهارات القيادية، والقدرة على اتخاذ القرارات وتنظيم العمل، والقدرة على التأثير في العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتنمية المهارات الإدارية(Daniel & Raquel, 2005).

ويركز(مصطفى، 2008) على أهمية ربط التدريب بالشعور بالرضى لدى العاملين, وارتفاع الروح المعنوية لهم، وتوفير الرغبة لديهم بالنمو، وذلك بإشراكهم بالعملية التدريبية من(تشخيص، تصميم، تحليل، وابتكار الحلول للمشاكل)، في حين يركز (القريوتي، 2009) على أهمية تحديد تكاليف التدريب بناء على النتائج المتوقعة، بحيث يتم اتخاذ القرار بعد التحليل العلمي بالمفاضلة بين البديلين(التعيين أو التدريب)، وكذلك الأخذ بعين الاعتبار الحصول على الكفاءة الأحسن عند المفاضلة بين البديلين.

أن تحديد أهداف وموضوعات التدريب بطريقة علمية مدروسة، بحيث ترتبط هذه الأهداف بالحاجات التدريبية للمتدربين، وأن تؤدي موضوعات البرنامج التدريبي إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال تناولها لمجالات المعرفة والمهارات والسلوك (جواد، 2010).

ويرى (عبوي، 2006) أن تدريب العاملين يمنحهم شعوراً عالياً بالاسـتقلالية، وشعورهم بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر

والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحـدى للمـوظفين لبـذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم.

في حين يرى كل من شان وروجر(Shen & Roger, 2006) أن هذا الأسلوب يكرس مفهوم التعليم الذاتي، حيث يتحمل المتدرب مسؤوليات أساسية فـي تـدريب نفسه ويكتسب المتدرب المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتنميـة وتطـوير أدائه، ولكي يحقق التطوير الذاتي للعاملين أهدافه فإن هناك العديد من المبادئ التـي ينبغي أن تستند إليها عملية التطوير الذاتي.

وتستند عملية التطوير على خطة إستراتيجية، تتصف بالمرونـة وتأخـذ بعـين الاعتبار كافة العوامل المؤثرة، ومتطلبات التطوير واستحقاقاته والأهداف التي ينبغي ان يحققها لهذا فإن السياسة التدريبية العامة لتطوير الموارد البشرية ينبغي أن تستند الى المسلمات التالية (العقيلي، 2005):

أ) ينبغي ان يقود التدريب إلى التحسن المستمر في أداء الأفراد والمؤسسات التي يعملون بها.

ب) اعتبار التدريب حقاً مكتسباً لأي فرد من الأفراد العاملين في المؤسسة.

ج) يجب أن يكون التدريب خاصاً بحاجات المؤسسة.

د) الأخذ بعين الاعتبار تعدد أشكال التدريب ووسائله.

ويركز (الهيتي، 2000) على أهمية تدريب الموارد البشرية من خلال إشـراك العاملين في تخطيط واختيار البرامج التدريبية التي ينبغي أن توفرها المنظمة، وأن تتصف عملية التدريب بالاستمرارية، بحيث تكون برامج التطوير نابعة مـن مبـدأ التعلم والتدريب مدى الحياة، وأن يلبي التدريب حاجات حقيقة للعاملين، من خـلال مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للأفراد، يسبب نقص معارف وقدرات ومهارات هؤلاء الأفـراد ومـا يـشوب سلوكهم واتجاهاتهم من قصور.

من هذا نستنتج أنه لا يكفي أن يكون الفرد قادراً على أداء العمل بل يجـب أن تتوافر الرغبة لديه لأدائه، وهذه الرغبة يمكن إيجادها عن طريق التـدريب، وهنـا تظهر مسؤولية الإدارة الجيدة الواعية في تدريب العاملين لديها حتى يشعر بالرضا

عن العمل وبالتالي يزيد ولاؤهم وانتمائهم للمنظمة ويصبحوا متحمسين لأداء العمل على أكمل وجه مما يؤثر على مستوى أدائهم وإنتاجهم.

3. الأجور والحوافز:

وهي أجر الفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل، وتشترك جميع المنظمات في دفع نظام الأجور إلا أنها تختلف في نظام الحوافز، ويجب أن تكون عملية الأجور والحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف والتقييم. ولكن القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجور قد توفر قدرا من الرضا للعاملين لكنها لا تولّد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع، لذا كان لزاما وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع ويشجع غير المبدع على الإبداع.

وتعتبر الأجور والحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها (العزب، 2004).

كما أن الأجور والحوافز تربط بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة التي يعملون بها لأن تلبية الحوافز للحاجات الإنسانية للفرد العامل أو تحقيق رغباته أو آماله يقتضي أن يحدد مسارها بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في نفس الوقت، وهي أيضاً الموقف الذي يعكس مدى قبول الأفراد ورضاهم إزاء أعمالهم وواجباتهم في المنظمة (Narendar, 2006 :143).

وما تستفيده المنظمات الإدارية، من الاهتمام بالأجور والحوافز، يظهر من خلال تركيز الجهود والتعرف على جدواها وعلى إنجازيه الموارد البشرية، وهذا كله مدعاة لكي تقف الإدارة بعين الإطلاع على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير والتحولات المطلوبة ، من خلال الاهتمام بالحوافز، التي تسهم وبدرجة فاعلة، في بيان المعطيات التقويمية لهذِهِ النواحي الأساسية في داخل المنظمة الإدارية (البلاوي، 2006).

ويشير (Brown & Coulter,1983: 50-58) أن نجاح أي منظمة في الاستجابة لحاجات موظفيها من الخدمات العامة التي تقدمها يعتمد على مقياسين رئيسيين:

الأول هو المقياس الموضوعي الذي يعتمد على المعلومات الموثقة في السجلات الموجودة في المؤسسة للحكم على فعاليتها، وذلك باستخدام معايير الكفاءة والعدالة في توزيعها. أما المقياس الثاني فهو مقياس شخصي أو ذاتي يعتمد على استطلاع آراء العاملين لمعرفة مستوى رضاهم عن التي تقدم إليهم.

ويشير (Steers, 2003) إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المنظمات يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه، وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء ودرجة عالية من تحفيز المرؤوسين بواسطة المدير، ولا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب.

وبذلك يتضح لنا أن الأجور والحوافز تلعب دوراً هاماً في حفز الموارد البشرية على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من حيث النوعية والكمية، وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم يتوقف على مدى توافر الشروط التالية (Finaly And Marin, 2009):

1. مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته .
2. وجود حافز عند العاملين حفزه على العمل والنشاط .
3. عدم ظهور التعب على العامل والذي من شأنه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته.
4. تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته .

وعليه فإنه من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادراً على العمل ، ولكن الأهم هو أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه لذلك ازداد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق رغبة لديهم في العمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة.

4. تقييم الأداء:

يتوقف نجاح الإدارة إلى حد ما على كفاءة الموظف العام ومدى قدرته على تحقيق أهدافها، لذلك فهي تحرص على متابعة عمله وقياس أدائه وتقويمه من خلال

تحديد الجوانب السلبية والايجابية في نشاط الموظف وإدخال التعديلات التي تحقق المزيد من نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها.

وبغياب التغذية العكسية عن الأداء فان الكثير من الموظفين يميل إلى الاعتقاد بان أداءه هو أفضل مما هو عليه واقع الحال، لذلك فان ورود معلومات دقيقة وبانتظام للفرد عن أدائه تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمة والفرد للحفاظ على الأداء المطلوب أو تحسينه (Jawad, et.al, 2009).

وتقييم الأداء العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدلل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق، وفي ضوء ذلك يتم تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم عبر فترة زمنية تقدر عادة بسنة (الكبيسي، 2005).

وتتضمن عملية التقييم الوقوف على أساليب التعامل والتصرف وعلى أنماط سلوك الموظفين مع رؤسائهم ومرؤوسيهم وزملائهم ومع المتعاملين مع المنظمة . كما تكشف عملية تقييم الأداء مدى التزام الموظفين بالقواعد والنظم واللوائح التي تستوجب منهم التطبيق (Figen, et.al, 2003).

ويحقـق تقييم الأداء عدة أغراض أهمها إعطاء الرؤساء فهماً واضحاً عن مساهمات مرؤوسيهم، كما ويعطي الأساس لتحسين نوعية وكمية أداء الموظفين في أعمالهم الحالية، ويساعد أيضا في تحديد نقاط الضعف والقوة في أداء الموظفين للاستفادة من نقاط القوة والتغلب عل نقاط الضعف، ويمكن من تحديد المشاكل التي تقف عائقا أمام أداء الموظف ومن ثم اتخاذ الإجراء التصحيحي لتحسينه .ويمكن تقييم الأداء الموظفين من معرفة أين يقفون إزاء متطلبات الأداء المرغوبة، ويضع الأساس للترقية والتعويض والحوافز. كما ويزود التقييم الرؤساء بالمعلومات الكافية لإعطاء التقدير المناسب لمرؤوسيهم، ويمنح كذلك الأساس لوضع معايير واقعية للأداء (Kaila, 2006).

بإيجـاز فأن الفوائد المتوخاة من عملية التقييم نوعين: (الكبيسي، 2005)

أولا: فوائد إدارية، ذلك أن عملية تقييم الأداء تساعد في تحديد القواعد والضوابط

التي يتم في ضوئها تحديد الواجبات والصلاحيات ومستويات الأجور والمكافآت والتدريب والتطوير والنقل والترقية.

ثانيا: فوائد سلوكية تستلزم الترغيب والمشاركة والحوار وتحري مستويات الرضا والروح المعنوية لدى العاملين وتمكينهم من معرفة نقاط الضعف لتلافيها ومجالات التقدم لتعظيمها.

ويتطلب تصميم خطة تقييم الأداء تضمينها مبادئ أساسية لضمان إجراء تقييم فاعل لأداء الموارد البشرية ولكي تحقق الأهداف المرجوة منها، وهذه المبادئ هي: (السلمي، 2001)

أ- الآخذ بعين الاعتبار الايجابيات والسلبيات دون تغليب احدهما على الأخر لدعم الدافعية نحو التغيير أو تحسين السلوك.

ب- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء وإنما لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه وزيادة الدافعية لتغيير أو تحسين السلوك مع تقدير الأداء الناجح.

ج- استخدام معايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد وبما يحقق العدالة.

د- يجب أن يكون التقييم بسيطاً وواضحاً ومكتوباً بلغة مفهومة.

ه- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة ومن الإطراف ذات العلاقة كالفرد نفسه ورئيسه المباشر.

و- أن يغطي التقييم الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالموظف والوظيفة وبالمنظمة وليتم أعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات تبعاً لدرجة أهميتها.

ز- أعطاء الفرصة للموظفين للمشاركة في عمليات تقويم الأداء من خلال المشاركة في وضع المعايير أو وضع أنظمة التقييم أو تقويم المعلومات التي يبنى عليها تقييم الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وغيرها من أساليب المشاركة.

ح- عرض خطة تقييم الأداء على الرؤساء والمرؤوسين وشرح مضامينها لإيجاد

قبول واقتناع يهيئ أرضية مناسبة لعملية التقييم.

ط- تدريب الرؤساء على طريقة وأساليب التقييم المعتمدة لتلافي الأخطاء التي تتمثل في المبالغة في بعض الجوانب دون غيرها أو تضييع وقت الرئيس والمرؤوس أو استنزاف الموارد الأمر الذي يهدم عملية التقييم ويجهض نتائجها المرجوة.

إن التركيز على تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية يساهم في جعل عملية التقييم مصدرا للمعلومات السليمة والموثوقة الداعمة لنظام الحوافز وقرارات الترقية وكذلك قرارات تصويب وتعديل سلوك الأفراد في المنظمة، ويعطي للمقيم صورة واضحة عن الجوانب التي يقيمها في أداء الموظفين كما إنها مهمة لنجاح نظام تقييم الأداء لأنها تشكل الأساس الذي يعتمده الرؤساء والمرؤوسون على حد سواء في التقييم. ويهتم تقييم الأداء بقياس كفاءة أداء العاملين طبقًا لمعايير معدة مسبقًا ويبين مدى التوافق بين الفرد ووظيفته ويكشف عن قدراته واستعداده للإنجاز والتقدم والتطوير والابتكار ومدى تحمله للمسؤولية، وبتحليل تقرير الأداء وما يظهره من نقاط قوة أو ضعف مؤشرات يمكن للإدارة أن تسترشد بها في عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة.

مفهوم التميز:

نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره (مرعي، 2002).

عرف ويلادن (Wheeland, 1994) التميز بأنه ما يقوم به الإنسان من عمل من أجل وضع الأفكار الذهنية في شكل عملي يتوفر له الجمال والوظيفة والجودة ويسعى إلى توصيل معرفة مقرونة يثير متعة المتلقي وإعجابه،

كذلك عرفه(الخاف، 137:1997) : بأنه جودة عالية من المنتجات والخدمات وزيادة معدلات الإنتاجية، وانخفاض في تكلفة الأداء بما لا يقل عن الاستثمار في تكلفة الوقاية،أي انه يجب أن لا يتجاوز الاستثمار في تكلفة الوقاية والتقويم تلك التكاليف الناتجة عن الأخطاء والعيوب والإهدار واعادة الأعمال .

ونظر (Eskild, et.al, 1999 :10) والمشار له في (العمارين، 2007) للتميز التنظيمي بأنه :الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من (المتعاملين مع المنظمة،الموظفين،المجتمع) وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العمل.

كما عرفه (الهواري، 2000) بأنه طاقة خلاقة ومتناسقة وجدت مـن خـلال نشاطات متعددة حيث يكون التميز متحققاً من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية مع إيجاد التفاعل بين الإنسان والبيئة.

وعرفه (إبراهيم، 2001: 103) بأنه تحقيق الأهداف التي تشكل قيمة في حياة الإنسان، ويعرفه (جونز، وهيل، 2001) على أنه: التخطيط لتحسين وضع المنظمة التنافسي عن طريق تكوين استراتيجيات لتحقيق نقاط القوة والتغلـب علـى نقـاط الضعف واستغلال الفرص وتجنب المخاطر.

كما عرفه(Grote, 2000) بأنه قدرة المنظمات على توفير الفرص التطويرية، وخلق الظروف التي تحفز وتصحح وتواجه مشاكل الأداء بفاعلية .

وعرفه (كاتزنباخ ،9:2002): بأنه ذروة الأداء وهو أفضل من العادي وأفضل من المتوقع والتنافس، وأفضل من القوى العاملة المماثلة في أماكن أخرى.

وجـاء ضـمن (دليـل جـائزة الملـك عبـد ا لتميـز الأداء الحكـومي والشفافية،2002) بأن التميز يؤدي إلى تحقيق المنظمـات الحكوميـة لأداء أفـضل لموظفيها وخدمة مميزة لمتلقي الخدمة وذلك من خلال تطوير آليات عملهـا وبمـا ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي ويحقق فعاليـة عملياتهـا وإجراءاتها .

إن المنظمات الإدارية الحديثة تحتاج إلى تميز الإدارة، وإدارة التميز التي تشير إلى الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة (زايد،2003).

وعرفته (Meyer, 2005 :31) بأنه تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو لزيادة الرضى الوظيفي وتحسين الأداء.

في حين يعرفه كل من شارما وكودالي (Sharma & Kodali, 2008) هو تحقق ميزة تنافسية ، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، والابتكار).

وعرفه(الدويري، 2009) القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.

وتعرفه الدراسة التميز التنظيمي على أنه: مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بشكل يصعب على منافسيها تقليده لتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد.

أهمية التميز التنظيمي:

فرضت تطورات الألفية الجديدة على منظمات الأعمال متغيرات جديدة لتحقيق التميز التنظيمي، والتميز التنظيمي هو جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة، لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شئ وعلى كل مستوى وطوال الوقت، والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية Smart Organizations.

ولقد أوجدت هذه التغيرات عدداً من المتطلبات ينبغي على منظمات الأعمال تبنيها بغية تحقيق التميز التنظيمي المنشود، وتتمثل هذه المتطلبات في الآتي: (السعودي، 2008: 41)

1. خطة إستراتيجية متكاملة.
2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
4. نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
5. نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها.
6. نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
7. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

ولقد أوضح (Meyer, 2005: 72) بأن تحقيق التميز التنظيمي في عصر العولمة والتنافسية يتحقق من خلال سعي المنظمة إلى تطوير وتحسين أدائها، والذي بدوره يتحقق من خلال الآتي:

1. تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة بما يساعدها في تحقيق أهدافها ورسالتها.
2. تدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل في المنظمة.
3. تقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه.
4. التأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل في المنظمة وتحديد مجالات وسبل تطويرها وتحسينها.
5. توفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتواصل المثمر بين المنظمة والأطراف الخارجية ذوى العلاقة بها.
6. تدعيم مقومات بقاء واستمرار المنظمة ونموها.

كما أشار كل من (Meyer, 2005: 97) و (زايد، 2003: 126) إلى ضرورة وأهمية تطوير التنظيم الإداري للمنظمة، والذي يساهم في خلق ميزة تنافسية لدى

هذه المنظمة تعمل على تحقيق تميز تنظيمي لها، سواء بين المنظمات المماثلة لها في طبيعة النشاط، أو بين المنظمات المختلفة الأنشطة بشكل عام، وبغية تطوير التنظيم الإداري للمنظمة أوضح (زايد، 2003: 128) إلى أن ذلك يتم من خلال الآتي:

1. توفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار الإبتكارية.
2. توفير فرص التعليم والتحسين التنظيمي والإداري.
3. تدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف بما يوفر مقومات تحقيق الإنجازات والأهداف المخططة.
4. تيسير الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المنظمة.
5. تحديد ملامح القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف المنظمة ورسالته.
6. توفير الإطار العام الملائم لأعمال المتابعة والرقابة والتقويم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانيات المنظمة والتأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف المخططة.

وأهمية التميز التنظيمي تنبع من إمكانية المنظمات من بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق المنافسة الغير محدودة، والحفاظ على المكانة التنظيمية أي (القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي)، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداع، وتظهر أهمية التميز التنظيمي في المنظمات الإدارية كما يلي (إبراهيم، 2001):

1- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

2- وجود حاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات في المنظمة، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية، من الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء.

3-المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كان المدراء أم الموظفين حتى يستطيعون المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.

4-المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصناع القرار سواء كان فرداً أم مجموعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به، وأهميته في تحقيق العاملين بأن المنظمة ملكاً لهم، وإن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها.

ويركز(Ramanathan, 2004) والمشار له في (الرشيدي، 2010) أهمية أخرى للتميز التنظيمي من خلال وضع رؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء ، ويؤدي الإطار الثقافي، وسرعة الاستجابة لقرارات الإدارة العليا. ويحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها. وتحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفعالية. وتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

وتكمن أهمية التميز التنظيمي في توفيره إطاراً جيداً لتوجيه السلوك التنظيمي، وذلك من خلال الضغوط التي تمارسها على الأفراد العاملين للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطرق تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، ومن هذا المنطلق يوجز (Martensen, et.al, 2007) أهميته فيما يلي:

1. تميز المنظمة عن مثيلاتها سواء بالمداخلات أو العمليات أو المخرجات، أو بشعارها وسماتها .
2. يحقق التكامل الداخلي والانسجام الخارجي في وبين المنظمة وبيئتها .
3. يؤثر بشكل مباشر في معتقدات وافتراضات المخططين الإستراتيجيين عند بناء استراتيجياتهم، وبذلك يساعد في التعرف على نوع القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة وتعاملهم مع البيئة والمنافسين .

ويشير(الدويري، 2009) إلى أن التميز التنظيمي يرتبط بحاجة المنظمة للنمو والبقاء في ظل بيئة دائمة التغيير لذلك فهو يركز على نوعين من الأنشطة أولهما تشخيص جوانب قوة وضعف المنظمة ككل، وثانيهما تحديد التصرفات الإستراتيجية اللازمة للاحتفاظ بمستوى الأداء وتحسينه.

ويشير (زايد، 2003) إلى أهمية التميز التنظيمي وذلك في كونه يحقق الفوائد التالية منها ما يلي:

1. توضحيه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها فيساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لمتغيراتها، واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
2. يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خيارتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
3. يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.
4. يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.
5. يساعد على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة على التقاطع والتضارب.

وبناء على ما تقدم، يمكن القول بأن أهمية التميز التنظيمي تكمن في إيجاد قوة وكفاءة أكبر للمنظمة من خلال عملية الإبداع، والتجديد، وتدفق العمل المستمر، والمنسجم، والهياكل التنظيمية الأكثر رشاقة.

المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز

إن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح لغايات والأهداف المرجوة واعتمادها أساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة، وكذا اعتبارها المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج (حريم، 2010).

وتلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك

تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز (عباس، 2004). وتتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمنظمة ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية. وتحاول الإدارة دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والمتميزة، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً Best Practices من خلال إتباع منهجية القياس المرجعي Benchmarking (Ramanathan, 2004).

وتستمد المنظمات مواردها من المناخ المحيط، كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه. أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها التميز، وتتبلور مسئوليات إدارة التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات. ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي"الإدارة الإستراتيجية" Strategic Management التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق التميز (الدويري، 2009).

وتتمثل المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق. وتعبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات المراجعين، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أغلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم

المراجعين المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات وخـدمات المنظمـة ويوثـق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطـراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها (Khan, & Matlay, 2009).

أن تحقيق "إدارة التميز" يتطلب توافر المقومات التالية:

1. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية القواعد والآليات لتخطيط واسـتقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن النظام قواعـد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتـائج الأداء(أبـو بكـر، 2008).
2. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمـل ووحـدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة (بخوش، 2006).
3. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديـد معدلاتـه ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعـة الأداء وتقـويم النتـائج والإنجـازات (الدويري، 2009).
4. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومـات التنفيـذ الـسليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق " إدارة التميز" (عبـاس، 2004).
5. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيـسية للمنظمـة ونظرتهـا المستقبلية ويضم العناصر التالية (حرحوش، 2006):

أ- رسالة المنظمة Mission والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها.

ب- الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة الصناعة ومركزها التنافسي وطبيعة الخدمات والمنتجات التي تبرع في توفيرها وتتميز بها عن المنافسين .

ج-الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.

د-آلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المتحققة عنها.

6. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وتتخذ "إدارة التميز" التنظيم على أساس العمليات Process-based ، كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية. وتتصف هياكل "إدارة التميز" بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات (زايد، 2003).

أبعاد التميز التنظيمي:

لقد تعددت أبعاد التميز التنظيمي وفقاً لتنوع الدراسات التي تناولت موضوع التميز حيث قام (Kilmann,1989: 5-19) بوضع خمسة أبعاد للنجاح والتميز التنظيمي معتبراً توظيفها ضمانة أساسية في تحقيق التميز وهي: (بعد الثقافة التنظيمية، مهارات الإدارة، وبناء الفريق، والبناء الاستراتيجي، نظام المكافآت)

وقد ناقش(Martensen & Dahlgaard) أبعاد تميز الأداء التنظيمي في المنظمات الإدارية، فالتميز هو نتيجة للإدارة التي تكون إستراتيجية، والقيادة التي تكون مثالية وقدم مجموعة من الأبعاد للتميز وهي Martensen & Dahlgaard,1999):

1-ثقافة المنظمة : وتشير إلى الثقافة التي تشجع المناخ الإبداعي ،حيث يتم تشجيع الموظفين على إنتاج أفكار جديدة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم .

2-الإستراتيجية : وتعرف بأنها توزيع أهداف وخطط العمل في المنظمة على جميع المستويات ومشاركة الموظفين في وضعها بشكل يساعد على اتخاذ الإجراءات الفورية لتصحيح الانحرافات التنظيمية .

3- القيادة التنظيمية : التي تشير إلى دراسة القادة لكيفية التحسين باستخدام التقويم والتغذية الراجعة من برامج التدريب والتثقيف، والبدء بنشاطات مدعومة مـن قبل القادة تحفز العاملين لتحقيق مستويات متميزة في الأداء .

بالإضافة إلى توقعات القادة للإبداعات ومجالات العمـل والأدوار الإضـافية الجديدة والتحسينات المستمرة .

وقدم (Eskild & et. al,1999:10-12) مجموعة أبعاد لعملية التميز وهي:

1- نشاطات حل المشكلات.

2- التغييرات التدريجية إعادة الهندسة.

3- دعم المبادرات الفردية المتمثلة بالسلوكيات الإضافية التي يمكـن تجنيـدها للمتابعة الفعالة للأداء في المنظمة .

4- التعلم التنظيمي ،حيث تعرف المنظمة المتعلمة بأنها تلـك المنظمـة التـي اكتسبت أنظمة مفكرة بواسطة إجادة قواعد لضبط القيم المشتركة ،والإجـادة الشخصية والنماذج العقلية، وتعلم الفريق والمنظمات تتعلم فقط مـن خـلال الأفراد الذين يتعلمون، ومن هنا فلا بد من التمعن في الكيفية التي يتعلم بهـا الأفراد فالتعلم الفردي ضروري لتحقيق التميز التنظيمي .

كما أشار (الهواري،2000) إلى أن أبعاد التميز التنظيمي تتضمن :

1- العلاقات الحميمة (Customer Intimacy): وتتـضمن هـذه العلاقـات مـع المتعاملين مع المنظمة والذين يهتمون بالحصول على ما يطلبونه بالضبط حتى لو كان حصولهم على ما يحتاجونه يتطلب سعر مالي مرتفع أو الانتظار فترة طويلة .

2- التميز التشغيلي (Operational Excellence) وفيه يكون اهتمام المتعاملين مـع المنظمة بجودة الخدمات التي تقدمها ومناسبة الأسعار .

3- تميز منتج القيادة (Product Leadership) وتسعى المنظمات فيه إلـى تقـديم خدمات جديدة باستمرار، ويمكن تحقيق ذلك من خـلال القيـام بـالمجهودات الإضافية غير المطلوبة .

وطرح (ماهوني،203:2000) مجموعة من الأبعاد للتميز التنظيمي وهي:

1- القيادة وتشير إلى قيادة الأفراد على كافة المستويات، وفيها يتم توجيه النشاطات لصالح المنظمة وتحقيق الرقابة المستمرة والتحسين والتطوير المستمر .

2- التخطيط الاستراتيجي والعمل بمقتضاه، ويقصد به أن يتوفر لدى الأفراد مهـارة تخطيط جيدة، تتسم بالابتكار والقيام بسلوكيات خارجة عن السلوكيات المألوفة.

وأوضح (الصرن،26:2001) إلى أن أبعاد التميز تشمل :

1- مستوى الأداء: ويتضمن صفات وجودة الخـدمات التـي تقـدمها المنظمـة للمتعاملين معها .

2- قابلية الاعتماد والموثوقية: وتشير إلى احتمال فشل الخـدمات التـي تقـدمها المنظمة أو توقفها تماماً ضمن الفترة المحددة فكلما كانت درجة قابلية الاعتماد عالية ،كلما قل احتمال الفشل .

3- درجة المطابقة: وتشير إلى مطابقة الخدمات التي تقدمها المنظمـة للمعـايير الموضوعة والمواصفات المحددة مسبقاً .

وتحددت أبعاد التميز التنظيمي كما قدمها(زايد، 2003) والمشار له في (الـشمايلة، 2004) وهي:

1- التميز من خلال القيادة :

حيث يمكن أن تقوم القيادة بمجموعة من الأدوار التي يمكن أن تسهم بصورة مباشرة في تحقيق التميز التنظيمي وتشمل هذه الأدوار(تحديد الرؤيـة المـستقبلية- ترسيخ قيم التميز- تدعيم السلوك المتميز)

2- التميز من خلال البشر:

إن أهمية العنصر البشري تتجلى في كون الإنسان متخذ القرار وهو المسؤول عن التجديد والابتكار والخروج عن كل ما هو تقليدي وموصوف ضـمن أنظمـة العمل .

3- التميز من خلال الإدارة الإستراتيجية :

حيث أن تميز المنظمة يتطلب من القيـادات الإداريـة تحديـد التوجهـات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ ،وتحديد المنافع التي يمكـن أن تعـود علـى الموارد البشرية في المنظمة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

من خلال ما طرحه من أبعاد لقياس التميز التنظيمي. من خلال ذلك نلاحـظ إن هنالك خمسة مجالات رئيسة تدور حولها جهود الباحثين وتم اعتمادهـا فـي هـذه الدراسة كأبعاد لقياس التميز التنظيمي وسنتناولها من خـلال اسـتعراض وتوحيـد الملاحظات لهؤلاء الباحثين والدارسين.

1. تميز القيادة:

إن نجاح العمل الجماعي في كل مجالات الحياة، يرتبط بوجود قيادة حكيمـة، تشرف على تخطيط العمل وتنسيق جهود العاملين فيه، وتوجههـا نحـو الأهـداف المرسومة وتزداد صعوبة المسؤولية، الملقاة على كاهل القائد، وخطورتها كلما كان العاملون معه على قدر عال من الثقافة والمعرفة ويستدعي هذا أن يفوقهم هو فـي أعداده واستعداده, وأن يتصف بصفات شخصية عالية حتى يكتسب ثقتهم ويمكنه أن يتعامل معهم.

أن التميز يتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية الـذي يركـز علـى الـسلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بـدورة يتطلـب تغييـر جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسـين. بالنـسبة لـدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفـويض، بأتبـاع أسـاليب وسلوكيات تشجع على التميز، لتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكيـر بمفـردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية (McGregor, 1994).

وتعمل القيادة كأداة محركة للمنظمة المعينة بقصد تحقيق أهدافها. ومـع أهميـة وظيفة "القيادة" في العملية الإدارية، أصبحت بحاجة ملحة لوجـود المـدير القائـد، وعلى المديرين أن يسعوا لاكتساب صفات القيادة الناجحة. فالمـدير القائـد، هـو الشخص الذي يملك قدرة التأثير في سلوك الجماعة، ويوجهها بكفاءة واقتدار، نحـو تحقيق الهدف المشترك، ولا يعتمد في ذلك على سلطة منصبه فقط، وإنمـا يـستمد سلطاته من الجماعة نفسها(توفيق، 2004).

وتشير مجمل الدراسات في هذا المجال (الرشيدي، 2010؛ العمارين، 2007؛ السعودي، 2008) إلى أن التميز في المنظمات كان نتيجة للقيادة المتميـزة ولـيس نتيجة للتكنولوجيا أو الجغرافيا أو التدخل الحكومي أو أي عامل خارجي، بل كـان نتيجة للأداء القيادي. كذلك تشير العديد من نماذج التميز إلى أن القيادة هي إحـدى معايير التميز، وركن هام من أركانه، حيث تعتبر القيادة الفاعلة من خـلال الأدوار والممارسات تميزاً بالنسبة للمنظمة. وأن ركائز التميز في المنظمـة يعتمـد علـى تناسب الإستراتيجية الموضوعة، ووجود ثقافة شاملة، إلى جانب توافر قيادة فاعلة. وأن أسس تميز المنظمات الإدارية تتضمن (قوة اتخاذ القرار، التحفيز كونـه القـوة الدافعة للتميز البشري، مواكبة التغييرات والتطورات ، بناء الفريق، تحديد الهـدف، تفويض الصلاحيات). وهي أعمال وممارسات قيادية.

2. تميز المرؤوسين:

لكي يكتب لجهود التميز النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقـدير التـي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة. حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل. فالمكافآت تعزز عملية التميز من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة (زايد، 2003).

ويؤكد (Torre, 2006) على إن إيمان الإدارة بمواهب العاملين لـديها مـن خلال الاهتمام بالجوانب الإنسانية لديهم والنظر إلى المعلومات المقدمة مـن قـبلهم على أنها حيوية ومهمة في عمل المنظمة وتطورها واستمراريتها، وإطلاق قدراتهم وإمكانياتهم إلى أقصى الحدود عن طريق الاعتماد علـيهم فـي تحقيـق الأهـداف التنظيمية، يشعر المرؤوسون بأن الإدارة تثق بقدراتهم المبدعة، الأمر الذي يـنعكس إيجابيا على مستويات ثقتهم بالإدارة التي يعملون معها. في حين أن إخفـاء جهـود الجماعة وتجاهل مواهب وقدرات الآخرين ومصادرة أفكارهم يـؤدي إلـى تثبـيط الروح المعنوية لدى العاملين وإحباط عزائمهم، مما ينعكس سلباً على مستويات ثقتهم بالرؤساء الذين يجيرون الأعمال المميزة بأسمائهم.

ويرى (McGregor, 1994) أن تحقيق التميز التنظيمي يكون من خـلال الاهتمـام بالموظفين، وتحفيزهم على التميز، والسعي إلى تحسين أوضاعهم مـن اجـل خلـق

ولائهم وانتمائهم للمنظمة، وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمـة فـي المنظمة. وهي أيضاً ممارسات قيادية تهدف إلـى رفـع مـستوى الأداء، وأن بنـاء إستراتيجية التميز التنظيمي تعزز من خلال العمل الجماعي، وسعيهم إلـى مواجهـة عقبات ومعوقات التميز.

وبين(Cristina & Colurcio, 2006) والمشار له في دراسة (الرشـيدي، 2010) أن تحقيق التميز من خلال المرؤوسين يتم من خلال: تشجيع العاملين علـى طـرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها، وكذلك تشجيع النقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز. وإيجاد قنـوات اتـصال فعالـة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها بحرية، وتشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.

وتركز إستراتيجية تميز المرؤوسين بإعطاء الموظف الفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة. وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً أن الفرد حراً في اختياره، والإحساس بأنة قادراً علـى اسـتخدام حكمـة الشخـصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها (وينجفيلد وبيري، 2003).

والتميز من خلال المرؤوسين ينطوي على تحليل احتياجات المنظمـة ثـم اسـتقطاب المورد البشري الخاص بمنظمة الأعمال واختياره وتعيينه تدريبه وتطويره وتعويضه وقيادته ورقابته لضمان تحقيق الأهداف المنشودة ، وبالتالي فإن هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها وتعيينها وترقيتها وتقييم أدائها وكـل ذلـك دفـع منظمات الأعمال لاعتماد استراتيجيات مختلفة تساعدها في بلوغ التميز التنظيمي (بلوط، 2002).

3. تميز الثقافة التنظيمية:

تُعد ثقافة المنظمة من الدعامات الهامة لنجاح المنظمة وتتميز كل منظمة عن غيرها بثقافة مميزة لها وهي حصيلة من المعتقدات المشتركة المعلنة والضمنية والقيم والعادات والتقاليد والرموز الخاصة يشعر أعضاء المنظمة أنهم ينتمون لمجتمع واحد مختلف ومميز عن غيرة.

وينظر للثقافة التنظيمية على أنها المعتقدات ذات الجذور العريقـة بالمنظمـة المتعلقة بطرق تحقيق التأقلم الخارجي, والتكامل الداخلي ويتضمن ذلك المعتقـدات والقيم التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمة وبقائها في البيئة الخارجيـة وتنـشأ الثقافة التنظيمية من خلال قيام أفراد المنظمة بتحليل بيانات السلوك الفعلي وتكـوين معتقدات, ثم تبني عادات تعبر عن قواعد السلوك الفعلي للأفراد, وقد توصف الثقافة التنظيمية أيضاً بأنها الرباط الذي يربط المنظمة مع بعضاه البعض (شوشه, 2010)

وتساعد الثقافة التنظيمية على بناء الالتزام العاطفي نحـو التنظـيم وسياسـته واستراتيجياته المختلفة لتكون ملائمة بين كل ذلك كذلك هي تدافع عن حدود التنظيم وتميزه وتبني في نفس الوقت جسور التواصل والتفاعل مـع الثقافـات الأخـرى, وتساعد على تبني سياسة التغيير المطلوب والمرغوب إحداثه؛ (الصيرفي, 2006).

فهي تعكس استراتيجية رئيسة للمنظمة من خلال نوعية حيـاة العمـل التـي توفرها المنظمة ومجموعة الأعراف والتقليد التي تسودها وتنعكس على أنشطة غير رسمية تحدث فيها؛ فالمسؤولية لإدارة الموارد البشرية مسؤولية غير مباشرة بالنسبة للثقافة المنظمية, إذ عليها تنبيه الإدارات العليا وتساعد فـي اختيـار الاسـتراتيجية المناسبة (برنوطي، 2007).

كذلك يقصد بالثقافة التنظيمية هي منظومة القيم السياسية التي تتبناها المنظمـة والطريقة التي يتم بها انجاز المهام فهي منظومة المعـاني والرمـوز والمعتقـدات والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سـمة خاصـة للتنظـيم وتخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع مـن الأعضاء فيه (القريوتي، 2009).

وهي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين إفـراد المنظمـة فهي محسوسة وغير مكتوبة وغير مرئية (مشهور،2010).

وتشير أدبيات الثقافة التنظيمية كل مـن (Comm & et,al, 2008؛ المرسـي، 2006؛ العطية، 2003) إلى وجود ثقافة تنظيمية مميزه تساعد على تحقيق العديـد من الفوائد كما أن الثقافة التنظيمية تعكس أشكال التـأثير فـي أداء الأفـراد وأداء

المنظمة وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيقها العديد من الفوائد للمنظمات يمكن إجمالها:

1. تنمية الولاء والانتماء للمنظمة.
2. منح إفراد المنظمة المعنية شعورا بالهوية التنظيمية من خـلال تحديـد أبعـاد الاختلافات بين المنظمة والمنظمات الأخرى وتحقيـق الاسـتقرار التنظيمـي وتسهيل بناء الالتزام لدى الإفراد بشي ما أكثر مـن الاهتمامـات الشخـصية الأخرى.
3. التنبوء بأنماط التصرفات الإدارية في الموقف الصعبة.
4. الاهتمام بالأدوار القيادية والإرشادية وتعزيز المرغوب فيها.

يؤكد (Martensen, et.al, 2007) أن تحقيق التميز يتوقف علـى وجـود ثقافـة تنظيمية تدعم الجهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعـارف التـي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل، وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافـة تعزز وتساند إستراتيجية التميز، وتشجيع الأفراد على قضاء بعض الوقت في التعلم، ومكافأة الخطأ والسلوك الإيجابي. أن الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة التميز تـشتمل على الخصائص الآتية (كاتزنباخ،2002):

1. تشجع العاملين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
2. تقدر الإنجاز وتعترف به.
3. تقيم مشاركة وتقاسم المعرفة.
4. تشجع وتحث على العمل الجماعي.

في ضوء ما سبق، يتضح أن ثقافة المنظمة ترتبط بمستوى التميز، وذلك بالنظر إليها على أنها تمثل الطابع المميز لشخصية المنظمة، بحيث تتفاعل داخل هذا الطابع مجموعة من القيم، والأعراف، والمعتقدات، مكونة طاقة تنظيمية تدفع وتوجه سلوك العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين. فضلاً عن أنها تمثـل إطاراً رقابياً لما هو مقبول، وما هو ممنوع في المنظمة، أثناء تعاملها، فهي حزمـة من القيم والقناعات والقواعد السلوكية يلتزم بها العاملين في المنظمـة تجـاه دعـم وتعزيز جهود التميز.

4. تميز الهيكل التنظيمي:

إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هـو الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه المهام الرئيسة والتي يعمل التنظيم علـى تحقيقهـا. ومع أن الكتاب لا يتفقون على ماهية الهيكل التنظيمي ومكوناته وأبعـاده، إلا أنهـم جميعا يعتبرون أن الهيكل التنظيمي وسيلة أو أداة هادفة تسعى إلى تحقيق أهـداف المنظمة (القريوتي، 2009).

ويعتقد سكوت (Scott, 1992:133) أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يخدم ثـلاث وظائف رئيسة، وهي:

أ- إنتاج مخرجات المنظمة وتحقيق أهدافها.

ب - ضبط تأثير الاختلافات الفردية على المنظمة.

جـ - ممارسة القوة واتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة المنظمة.

أما (العقيلي والمؤمن، 1993) فيريان أن الهيكل التنظيمي يبنى مـن أجـل تحقيق:

1- توزيع الأعمال وتحديد مهام الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المنظمة.
2- تحديد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف في المنظمة وبالتـالي تحديـد مستويات السلطة والمسؤولية منها.
3- تحديد عمليات تنسيق المهام مع بعضها وتحقيق الترابط بينها لجعل المنظمة تعمل كوحدة واحدة.
4- تحديد قنوات الاتصال وانسياب المعلومات وحركتها في المنظمة.

ويشير داركر (Drucker, 2001) إلى أهمية الهيكل التنظيمي من خلال مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال:

1- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح.
2- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة.
3- المساعدة في اتخاذ القرارات.

ويرى (الخشروم ومرسي، 1999) أن الهيكل التنظيمي الجيد يحقق مجموعـة من الفوائد، أهمها:

ا - تركيز الجهود لربط الأنشطة بالأهداف المطلوب تحقيقها.

ب - توضيح كيفية تدفق العمل.

ج- تجنب الازدواجية في العمل والتعارض في المهام.

أما (مسلم وعمر،2007: 19) فقد لخصا الحاجة للهيكل التنظيمي بما يلي:

1- تحسين ورفع كفاءة ونوعية وجودة العمل المنظم.

2 - ترتيب وتسهيل عملية المساءلة.

3- تسهيل عملية الاتصال.

وأوضح مسلم وعمر أن الهيكل التنظيمي الجيد يحقق:

أ- تنسيق الجهود وتحديد الأدوار.

ب- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتنظيم العائد منها.

ج- تحقيق التكامل بين حاجات العامل وحاجات المنظمة.

ويعد الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق الأهـداف والأغـراض التـي تبتغيهـا المنظمة، ويمثل الإطار العملي المحدد لشكل العلاقة بين المهمة وبين السلطة، فهـو النموذج المعياري للبناء والعمليات التنظيمية. كما أنه جَسَد المنظمة الذي توجد فيـه القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات، والوحـدات والأنظمـة الفرعيـة، والهيكل هو تجسيد لمحاولات الإدارة في ترتيبها لهذه المتغيرات، لكي يوجه العمـل نحو تحقيق أهداف المنظمة، واستمرارها.

والهيكل التنظيمي " بناء يحدد المستويات الإدارية وخطوط السلطة والمـسؤولية في المنظمة، ويجب أن يكون الهيكـل التنظيمـي مرنـا يـستوعب المـستجدات والمتغيرات ويساهم في تشجيع العاملين على الاجتهاد لتطـويره وتحـسينه وأن لا يتعارض مع التنظيمات غير الرسمية وبالتـالي يكـون المنـاخ التنظيمـي مناخـاً مناسباً(العارف، 2001).

ويتضمن ذلك قنوات انسياب السلطة، وخصائص الهيكل التنظيمي بما في ذلـك الإدارات والأقسام والفروع، ووصف الوظائف واللجان...الخ. وما يتعلق بالتخطيط هو عدد المستويات الإدارية الهرمية للمنظمة، فكلما زاد عدد المستويات الإدارية في المنظمة، يكون ذلك على حساب استقلالية العاملين وسلطاتهم ونفوذهم. كما يمكـن

التنويه هنا إلى العلاقة بين الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة وقناعات إدارتها، فيما يختص بالنمط الإداري والقيادي، ودرجة اعتماد النمط الآمر والتسلّطي (الدوري، 2005).

5. تميز الإستراتيجية:

تبرز أهمية التميز الإستراتيجي لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها في رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد ، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف (الدوري،2005).

ويشير كل من الشمري وحسين (Al-Shammari & Hussein, 2008) إلى أن تميز الإستراتيجية تتمثل في تحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والإستراتيجية الموضعة ويمثل العملية التخطيط طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق أهداف المنظمة.

ويشير من شارما وكودالي (Sharma & Kodali, 2008) أن تميز الإستراتجية يتكون من ثلاث عمليات رئيسة تتضمن: توليد البدائل الإستراتيجية وتقييم البدائل الإستراتيجية ومن ثم عملية الاختيار الاستراتيجي والتي تتضمن اختيار البدائل الأكثر ملائمة لتوجهات الإدارة، فالمنظمة قد تختار إستراتيجية واحدة أو عدة استراتيجيات وعادة ما تتميز كل إستراتيجية بمزايا وعيوب تمكن الإدارة من أجراء عملية موازنة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

ويركز (سالم، 2009) على عامل مهم في لتميز الاستراتجية من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة بأنه توفير إطار لفهم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة وذلك بتحديد الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة . ويوفر تحليل البيئة نظرة متكاملة لتحديد الأكثر الآثار التاريخية للبيئة على أنشطة المؤسسات بالإضافة إلى الآثار الحالية والتغيرات البيئية المتوقعة مستقبلاً.

ويرى رامنثان (Ramanathan, 2004) أن تحقيق إستراتيجية التميز تلزم القائمين على إدارة المنظمة أن يقدموا التحليلات الرسمية والبيانات اللازمة التي تتطلبها عملية التفكير الاستراتيجي طالما أن ذلك يستهدف توسيع عملية التفكير في الموضوعات وليس التوصل إلى معرفة الجواب الأوحد الصحيح . ومفترض في المخططين أن يكونوا بمثابة حفز للذين يساندون صنع الاستراتيجيات عن طريق المعاونة في تشجيع المديرين على أسلوب التفكير الاستراتيجي.

ويرى ريبكا(Rebecca, 2003) أنه يلزم على المخططين أن يقدموا التحليلات الرسمية والبيانات اللازمة التي تتطلبها عملية التفكير الاستراتيجي طالما أن ذلك يستهدف توسيع عملية التفكير في الموضوعات وليس التوصل إلى معرفة الجواب الأوحد الصحيح . ومفترض في المخططين أن يكونوا بمثابة حفز للذين يساندون صنع الاستراتيجيات عن طريق المعاونة في تشجيع المديرين على أسلوب التفكير الاستراتيجي. فالمخططين يستطيعون أن يكونوا مبرمجين للإستراتيجية عن طريق المعاونة في تحديد الخطوات اللازمة لتنفيذ هذا البصيرة.

ويشير (الكرخي، 2009) إلى أهمية التميز الاستراتيجي وذلك في كونها تحقق الفوائد التالية منها ما يلي:

1. توضحيه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها فيساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لمتغيراتها، واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
2. يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خيارتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
3. يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.
4. يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.
5. يساعد على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة على التقاطع والتضارب.

معوقات تحقيق التميز التنظيمي:

تعاني كثير من المنظمات من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات المراجعين. تلك المشكلات وغيرها كان لها تأثير واضح في فشل كثير من المنظمات وانهيارها، كما تسببت في ضعف وارتباك منظمات أخرى وعدم قدرتها على المنافسة. ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة المتغيرات من تطورات تقنية وتحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية غيرت أوضاع كثير من المجتمعات والدول، وجدت الإدارة نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة بناء المنظمات على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد (كاتزنباخ، 2002).

ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات والمعوقات ما يلي (مرعي، 2002):

1. ضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.
2. توزع المسئوليات وتشتتها بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء.
3. ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من مهددات.
4. عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية.
5. اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات.
6. الانحصار في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل.

7. تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجـددة وأهمهـا الوقـت، واستنفاذ وقت أطول في العمليات بما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب.
8. الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديـدة وأهمهـا تقنيـات المعلومـات والاتصالات والحاسبات الآلية، والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها.
9. ضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهـة لخدمـة وإرضـاء المراجعين ، ومن ثم تضاؤل القدرات التنافسية للمنظمات.
10. ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمنظمات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين وإدارة التميز في خدمة المراجعين.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي:

إن أكبر تحدٍ يواجه المنظمات اليوم يتمثل في قدرتها على التحول من عزلتها وانغلاقها ومن تكتمها وجمودها، فتصبح منظمات منفتحة ومتفاعلة، وتؤمن بالتجديد وتسعى إلى التغيير من خلال متابعتها لما يستجد وما يكتشف من أساليب وتقنيات حديثة وتأقلمها مع الظروف والمتغيرات. فالتغير الذي شهدته البيئة الدولية والمحلية والذي شمل مختلف مناحي الحياة وأنشطتها وقطاعاتها قد استوجب ظهور منظمات عصرية تؤمن بأهمية التميز، ومواكبة تطورات التكنولوجيا من أجل خدمة عملائها وتنمية عامليها، وبدون ذلك فلن يكتب لها البقاء ولا النماء.

ويعتبر مارتنسون (Martensen, et. al., 2007) المنظمات المتميزة هي تلك المنظمات التي تكون قادرة على جمع وإدارة واستخدام المعلومات من أجل ضمان تحقيق الأهداف المناطة بها، ويركز (زايد، 2003) على أن التميز التنظيمي يحدث من خلال رؤى مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بذاكرة المنظمة. في حين يركز (الخاف، 1997) على أن التميز التنظيمي عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه

الخبرات والتجارب ومراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكـل عام. كما بين ازهاشمي وهو(Azhashem. & Ho, 1999) إن قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامـله وتوازنه يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساويا على الأقل لمستوى التغير الموجود في البيئة. ولأن المنظمة هي نظام مفتوح تتأثر بمـا يحدث حـولها, فلا بد أن يتلاءم معدل التغيير في المنظمة مع معـدل التغـير في البيئة.

وينظر إلى وظائف إدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي باعتبارهما مدخلين لتحسين الأداء، والإنتاجية، والسعي لتحقيق مراكـز تنافسية متقدمة، لذا فإن على المنظمات ضرورة أن تتبنى العديد من الآليات التي يمكن أن تعزز متطلبات التميز التنظيمي، وينبع ذلك من كون التميز التنظيمي عملية تأتي بشكل رسمي ومدروس أكثر من كونها مصادفة. لهذا بات من الضروري تدريب المديرين والعاملين لإيجاد آليات وأنظمة دعم وتعزيز التميز التنظيمي وفي مختلف مجالات العمل لتتمكن الإدارات من مواكبة التغيرات العالمية والمحلية بغية الاستمرار والنجاح والتطور والبقاء والتميز في الأداء. وعليه فإن التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة، حيث أن تطوير مهاراتهم وقدراته يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بان المنظمة ملكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من اجل تميز منظمتهم ونجاحها.

2 .2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات، تبحث بشكل مباشر أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها:

أولاً: الدراسات العربية:

في دراسة أجراها (الرشيدي، 2010) بعنوان "**التخطيط الاستراتيجي وأثـره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية فـي المدينـة المنورة**"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأثـره فـي تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونـت عينة الدراسة من (379) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1- أن تصورات المدراء للتميز التنظيمي ذات مستوى مرتفع.
2- وجود أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في التميز التنظيمي، وأن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تفسر ما مقداره (68.9%) من التباين في التميز التنظيمي.
3- وجود أثر لأبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة في التميز التنظيمـي، وأن أبعـاد التحليل الاستراتيجي للبيئة تفسر ما مقداره (58.9%) من التباين فـي التميـز التنظيمي.
4- وجود أثر لأبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي في التميز التنظيمي، وأن أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي تفسر ما مقداره (49.9%) من التباين في التميز التنظيمي.

وأجرت (المجالي, 2009) دراسة بعنوان"**مدى توافر وظائف إدارة المعرفـة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العـاملين فـي سـلطة العقبـة الاقتصادية الخاصة**".هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تـوافر وظـائف إدارة المعرفة, وأثرها في بلورة التميز التنظيمي, من وجهة نظر العاملين في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم وتطوير استبانه، وتوزيعها على عينـة مكونـة مـن (356) مفـردة، وقـد تـم اسـتخدام البرنـامج الإحصائي(SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار المتعدد، كشفت الدراسة عن أن المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة كانـت

مرتفعة, وان هناك اثر لأبعاد إدارة المعرفة(ابتكار المعرفـة, اكتـساب المعرفـة, استخدام المعرفة, توزيع المعرفة, وتنظيم المعرفة) في التميز التنظيمي.

وأجرى (الزعبي، 2009) دراسة بعنوان "**أثر القيادة التشاركية علـى تحـسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية**" وهدفت الى تحليل أثر القيـادة التشاركية على تحسين أداء العاملين في الـشركات المـساهمة العامـة الـصناعية الكويتية.وبلغت العينة (189) مدير من (9) شركات صناعية من أصل المجتمع البالغ (507) مديرا في (27) شركة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحـصائية للقيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في هذه الشركات، كمـا أثبتـت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين الأداء تعزى إلى تجـارب الشركات العاملة في القطاع الصناعي الكويتي باستثناء مؤشر الابتكار والمرونة.

وأجرى (الرشيدي، 2009) دراسة بعنوان" **أثر فاعلية تطبيق وظـائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العـاملين فـي الـوزارات السعودية في منطقة الريـاض**" هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثـر فاعليـة تطبيـق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العـاملين فـي الوزارات السعودية في منطقة الرياض، ولتحقيق غرض الدراسة تم تطوير استبانة لقياس وظائف إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي، وتكون مجتمع الدراسة من (650) موظفاً يعملون في إدارات الموارد البـشرية فـي (18) وزارة سـعودية، ووزعت استبانة الدراسة عليهم، واسترد منها (373) استبانة صالحة للتحليـل بمـا نسبته (57.4%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتـائج أهمها:

1. إن فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية فـي منطقة الرياض من وجهة نظر المبحوثين متوسطة.
2. إن مستوى الأداء المؤسسي للوزارات السعودية في منطقة الرياض من وجهة نظر العاملين في الموارد البشرية من وجهة نظر المبحوثين متوسط.

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين الموظفين، وتقييم أداء الموظفين، وتخطيط الموارد البشرية) على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض.

قام (العنزي, 2009) بدراسة بعنوان: "**أثر جودة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الاجهزة الحكومية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية**" هدفت الدراسة إلى تحليل أثر جودة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية, وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في منطقة الرياض جاءت بدرجة متوسطة .
2- أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية.

أما دراسة (الضلاعين، 2009) فجاءت بعنوان "**مدى توافر سمات فرق وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية التي تقدمت للحصول على جائزة الملك عبدا الثاني للتميز**".هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر سمات فرق وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية التي تقدمت للحصول على جائزة الملك عبدا الثاني للتميز، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الأستبانة على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (616) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:أن تصورات المبحوثين لمتغير سمات فرق العمل كان مرتفعا، وإن تصوراتهم أيضاً لمتغير التميز التنظيمي كان مرتفعاً، وأن هنالك أثر لسمات فرق العمل في التميز التنظيمي.

وجاءت دراسة (السعودي، 2008) بعنوان: "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن".هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك العاملة في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانه،

وتوزيعها على عينة مكونة من (292) مفردة، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي(SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار المتعدد. وأوضحت نتائج الدراسة إن مستوى إدراك المبحوثين للتميز التنظيمي جاء مرتفعا أيضا، كما أكدت النتائج وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

وأجرت (القرشي، 2008)، دراسة بعنوان" **التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)**" وهدفت الدراسة إلى تحديد واستخلاص مؤشرات محافظة جامعة أم القرى على نمو وجودة مواردها البشرية من خلال التخطيط الاستراتيجي، وقد شملت هذه الدراسة (750) مبحوثاً، وبينت أهم نتائجها أن هناك علاقة ايجابية بين، التخطيط الإستراتيجي وقدرات الجامعة في بناء الموارد البشرية المميزة، وبينت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن الإدارة العليا مسئولة بالدرجة الأولى عن التخطيط الإستراتيجي في هذه الجامعة وأنها تستعين أحياناً بالمتخصصين والمستشارين في إدارة التخطيط.

أجرى (الفرا والشنطي، 2008) دراسة بعنوان "**أثر المناخ التنظيمي علي أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة**" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية علي أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف علي مستوي أداء الموارد البشرية .وتم استخدام استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (620) موظف تم اختيارها من بين (3363) موظفًا وهو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، وتم توزيع (620) استبانة تمثل حوالي (18.43%)من مجتمع الدراسة الأصلي وتم استرداد(575) استبانه صالحة للتحليل وكانت نسبة المردود (92%). وقد خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: توجهات أفراد العينة نحو أثر المناخ التنظيمي علي أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة إيجابية.

في دراسة (العمارين، 2007) بعنوان "**أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية**"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية. وشمل مجتمع الدراسة على (2373) موظف وموظفة، تم اختيار عينة من (418) مفردة أي ما يشكل 20% من مجتمع الدراسة، وأهم ما توصلت إليها الدراسة أن أبعاد التميز التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية أيضا مرتفعة، وأن هناك أثر لأبعاد الجودة الشاملة في دائرة الجمارك الأردنية في التميز التنظيمي.

أجرى (التمياط، 2007) دراسة بعنوان: "**أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية**"، هدفت إلى معرفة مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في الوزارات السعودية ودرجة اهميتها والتعرف على إدارة الموارد البشرية الموجودة في هذه الوزارات، وبيان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية إدارة الموارد البشرية في هذه الوزارات

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعلية إدارة الموارد البشرية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأجهزة والبرمجيات وفاعلية إدارة الموارد البشرية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام قواعد البيانات وفاعلية إدارة الموارد البشرية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الانترنت وفاعلية إدارة الموارد البشرية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية وفاعلية إدارة الموارد البشرية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعلية إدارة الموارد البشرية، وأخيراً أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية إدارة الموارد البشرية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، والخبرة الوظيفية).

أجرى (طرطارة، 2006) دراسة بعنوان: "**أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة في الأردن**"، هدفت إلى التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين الموظفين، وتدريب الموظفين وتقويم أداء الموظفين) في المؤسسات العامة في الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من (206) فردا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان هنالك اثر دال إحصائيا لاستخدام نظام المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة في الأردن، وهناك اثر دال إحصائيا لكفاءة الموظفين في دائرة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء) في المؤسسات العامة في الأردن، وهناك اثر دال إحصائيا لنوعية الأجهزة المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء) في المؤسسات العامة في الأردن، ولا يوجد فروق دالة إحصائيا لأثر استخدام المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة في الأردن تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية).

وأجرى (الأغبري، 2006) دراسة بعنوان: "**دور تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة ميد انية في قطاع النفط والمعادن بالجمهورية اليمنية**".حيث هدفت الراسة إلى استعراض واقع الدور الذي تلعبه التكنولوجيا الحديثة في وظائف إدارة الموارد البشرية للنهوض بعمل المنظمة ككل، وقام الباحث بتطبيق دراسته على عينة مكونة من (225) شخصاً من العاملين في قطاع النفط والمعادن في الجمهورية اليمنية، وأوضحت نتائج الدراسة أن التقنيات التي أُدخلت في وظائف إدارة الموارد البشرية لم تلبِ الغرض منها، وتفتقد الكثير من الوظائف للتقنيات الحديثة، التي تتناسب وطبيعة واجباتها، كما أوضحت نتائج الدراسة حاجة وظائف إدارة الموارد البشرية في وحدات قطاع النفط والمعادن، للتقنيات الحديثة، ذلك لوجود نقص في تلك التقنيات بوظائف الموارد البشرية.

أما دراسة (الفارسي،2006) فجاءت بعنوان : "**أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان: دراسة ميدانية**". هدفت إلى التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البرية المتمثلة بـ (تحليل وصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، التحفيز، إدارة الأداء، علاقات الموظفين)، والعوامل الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الموظفين، الخبرة العملية)، على التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان، والكشف عن المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية نحو التغيير التنظيمي في تلك الوزارات، وذلك من أجل التوصل إلى نتائج وتوصيات تساعد في زيادة فعالية وكفاءة الأجهزة الحكومية في سلطنة عمان بشكل عام . وأظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: تحليل وتصميم العمل، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وإدارة الأداء، وعلاقات الموظفين، في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان .
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الديموغرافية والمتغيرات الوظيفية (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة العملية).

وفي دراسة قام بها (الخرشه، 2006) بعنوان" **أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية، لتطوير نموذج لاختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز**" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات القيادية ودور القيادة الإدارية في استخدام واستثمار الجدارات الأساسية المتوفرة في البنوك الأردنية. وقد تم توزيع (140) استبانة على كافة أفراد عينة الدراسة. حيث كان عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل (100) وبنسبة (71%). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- دلت النتائج أن التميز في قطاع البنوك الأردنية كان إيجابياً وبدرجة مرتفعة بمتوسط الحسابي (3.62).

2- أشارت النتائج إلى أن هنالك أثر للممارسة القيادية في تميز قطاع البنوك والشركات المالية الأردنية، وأن الممارسة القيادية فسرت ما مقداره(68.3%) من التباين في تميز قطاع البنوك والشركات المالية الأردنية.

وأجرى (الحياصات، 2005) دراسة بعنوان"**علاقة كفاءة وفاعلية إستراتجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية**"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي. واشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية، البالغ عددها (21) مؤسسة صحفية، حيث تم اخذ المؤسسات التي عدد عامليها (50) عاملا فأكثر وتصدر أكثر من صحيفة، حيث بلغ عددها (4) مؤسسات صحفية، و قد تم اخذ عينة طبقية عشوائية لتوزيع استبانة الدراسة عليها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية (إستراتيجيات الاختيار والتعين، إستراتيجيات تقييم أداء العاملين، تدريب العاملين) وأدائها المؤسسي

وفي دراسة (شعبان، 2005) بعنوان" **التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها**" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية. وإلى التعرف على الميزات التنافسية الممكنة عن طريق الاستخدام الفعال للعنصر البشري، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. أن للتكنولوجيا الحديثة دور مهم في التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية.

2. أن للهيكل التنظيمي دور في التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية كون المنظمات تعمل في بيئة تنافسية شديدة .
3. إن التقارب المستمر بين الإدارة العليا والدنيا، والابتعاد عن المركزية، وبيروقراطية الإجراءات، والاهتمام بتخفيض التكاليف الثابتة والمتغيرة بما في ذلك تطبيق برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين وفعاليتهم يعزز وجود استراتيجيات واضحة للمنظمات.

وفي دراسة (الشمايلة، 2004) بعنوان "**تأثير سلوكيات الدور الإضـافي فـي التميز التنظيمي**"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تـأثير سـلوكيات الـدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى، وبلغ أفراد العينـة الدراسـة (764) مفردة. وابرز النتائج التي توصلت إليه الدراسة هي:

1- ثبات صلاحية المتغيرات المستخدمة في قياس تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى.
2- وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات الـدور الإضـافي بأبعاده (السلوك الموجه نحو المنظمة، السلوك الموجه نحو الجماعة) وبـين التميز التنظيمي بأبعاده (تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية).

وأجرى (قوقندي، 2000) دراسة بعنـوان: "**تطبيـق مفـاهيم إدارة الجـودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية علـى قطـاع البنـوك التجارية بمحافظة جدة".** وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مـدى اسـتخدام مفاهيم الجودة الشاملة في ممارسة مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية بـالبنوك، ومدى إدراك الإدارة العليا لأهمية ذلك، وكذلك أثر ذلك على جودة أداء العـاملين، وكذلك التعرف على مدى توافر الثقافة والقيم المواتية لإدخال الجودة الشاملة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الحصول على البيانات الأوليـة مـن عـدد (370) مفرده من العاملين في إنتاج وتقديم الخدمات البنكية بواقع مفردتين لكل فرع من عدد (185) فرعا للبنوك التجارية العاملة بمحافظة جدة . وقد تم استخدام أسلوب

الاستبيان في جمع البيانات وتم بنائه وفقاً لميزان ليكرت القياسي الخماسي الـ درجات وقد أخضعت (136) استمارة للتحليل بعد مراجعتها.

وفي نتائج الدراسة أثبت الباحث أن عدم تبني الإدارة العليـا لفكـر الجـودة الشاملة وتطبيق مفاهيمها يؤدي إلى تدني جودة أداء العاملين للخدمة البنكية، كمـا أكدت النتائج من جهة أخرى أن عدم تطبيق البنوك لمفاهيم الجودة الـشاملة علـى ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بالاختيـار والتعيـين، توصـيف الوظائف، تنمية وتدريب العاملين، وتقويم الأداء يؤثر سلبا على جودة أداء العاملين للخدمة البنكية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة تايلر(Taylar, 2009) بعنوان: "Comparative Study of Core Values of Excellence Models Vis-a-vis Human Values". بعنوان" **دراسة مقارنة للقيم الأساسية للنماذج التميز إزاء في مواجهة القيم الإنسانية** " حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مقارنة للقيم الأساسية للنماذج التميز إزاء في مواجهة القيم الإنسانية في (16) منظمة خدمية في هولندا،. واعتمدت الدراسة في بياناتها على استبانة تم توزيعها على (389) مبحوثاً، ومن نتائج الدراسة التي استخدمت في تحليل بياناتها الأوساط الحسابية، والتحليل العاملي يتضح أن مقارنة الاستجابات المعيارية مع نتيجة القيم الأساسية للنماذج التميز تؤكد وجود اختلافات معنوية بين ما هو قائم والقيم النمطية، وأن القيم الإنسانية تؤثر في استراتيجيات التميز التي تركز على العملاء، والتعلم المستمر والابتكار والتحسين والمسؤولية الاجتماعية وإشراك الموظفين.

دراسة كان وماتلي (Khan, and Matlay, 2009) بعنوان: "Implementing Service Excellence in Higher Education". بعنوان" **تنفيذ الخدمة المتميزة في مجال التعليم العالي**" حيث هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة المناقشات التي تدور حول كفاءة طريقة SERVQUAL في قياس جودة الخدمة ومعرفة مناطق الاختلاف والاتفاق في مؤسسات التعليم العالي في مؤسسات العليم العالي في المملكة المتحدة، وذلك للاستفادة منها في الأبحاث المستقبلية. حيث تم مناقشة الجدل حول فعالية

مقياس جودة الخدمة " SERVQUAL" من خلال ستة أبعاد : هدف أداة القياس، و تعريف مفهوم نوعية الخدمة، ونماذج نوعية الخدمة، أبعاد نوعية الخدمة، وقضايا تتعلق بالتوقعات، وشكل أو بنية أداه القياس. وتوصلت الدراسة إلى أن نقطة الاتفاق الوحيدة هي إن جودة الخدمة موقف عام، وان أدراك الأداء يجب إن يقاس. كما أظهرت الدراسة أيضاً إن تنفيذ الخدمة المتميزة وفرت العديد من المزايا المتوقعة مثل التحسينات في الأداء والتركيز على المستهلك وإشراك الموظفين في أعمال المنظمة وإدارة المعلومات والعملية الإدارية والتحسين المستمر والعلاقات مع الأطراف الخارجية للمنظمة.

دراسة سولتاني وآخرون (Soltani, et., al, 2009) بعنوان: "A Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management: Some Evidence" بعنوان" **النقيض بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في إدارة الأداء: بعض الأدلة**" هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة مدخلي إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء، حيث تم إجراء دراسة مسحية لتوفير معلومات حول الوضعية الحاليةِ لتقييم الأداء في منظمات المملكة المتحدة، من خلال التركيز على فاعلية برامج إدارة الجودة الشاملة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر الأساس الجوهري لتقييم الأداء، وأن هناك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفاعلية الأداء، وأن فاعلية برامج إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مستوى رضا العاملين، وعلى الروح المعنوية لديهم، والثقافة التنظيمية، وأن تحقيق متطلبات نجاح برامج الجودة يتطلب إعادة التفكير في أساليب تقييم الأداء المتبع في المنظمة.

وأجرى ايفانثيا وآخرون (Evanthia, e.al, 2009) دراسة بعنوان:" Criteria Requirements of the European Business Excellence Model: a Suggested Approach" بعنوان" متطلبات المعايير الأوروبية لتميز الأعمال مدخل مقترح" وهدفت إلى الكشف عن مدى التزام شركات الأدوية الأوربية لمعايير التميز الأوربية، وشملت عينة الدراسة (469) شركة دوائية، وتوصلت الدراسـة إلـى أن شركات الأدوية تواجه صعوبات في تحقيق معايير التميز الأوربية بـسبب الأزمـة الاقتصادية العالمية. ووجود مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التـي تـشكل

معاً معوقاً للالتزام بالمعايير الأوربية ومن أهم هذه العوامـل هـو اسـتثمار هـذه الشركات خارج حدودها الإقليمية.

دراسة ويرتز وآخرون (Wirtz, et., al, 2008) بعنوان: "Managing Human Resources for Service Excellence and Cost Effectiveness at Singapore Airlines". بعنوان"**إدارة الموارد البشرية من أجل تميز الخدمات وفعالية التكلفة في الخطوط الجوية السنغافورية**" حيث هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز في الخدمات وفعالية التكلفة في الخطوط الجوية السنغافورية، كما هدفت الدراسة إلى استعراض واقع الممارسات الإدارية التي تمكن الشركة من تحقيق تميز في الخدمات بأسلوب فعال يحقق الميزة التنافسية للشركة. واعتمدت الدراسة في بياناتها على أسلوب المقابلة الشخصية مع كبار مديري الخطوط الجوية السنغافورية، وأوضحت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الخطوط الجوية السنغافورية تنطوي على اختيار صارم في عمليات التوظيف والتدريب وإعادة التدريب، وتمكين موظفي الخطوط الأمامية للسيطرة على نوعية الخدمات، وتحفيز الموظفين عن طريق المكافآت والتقدير.

دراسة مارتن ريوس وايرهاردت (Martin-Rios and Erhardt, 2008) بعنوان: "Organizational Knowledge Transfer Through Human Resource Management: International Diffusion of Managerial Performance Management" بعنوان" نقل المعرفة التنظيمية من خلال إدارة الموارد البشرية: التوزيع الدولي لإدارة الأداء" حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح آلية نقل المعرفة التنظيمية من خلال إدارة الموارد البشرية من خلال التوزيع الدولي لإدارة الأداء، وقد اعتمدت الدراسة على التحليل الاستكشافي لممارسات إدارات الموارد البشرية في عدة دول مختلفة عبر العالم، وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود اختلافات جوهرية بين إدارة الأداء الإداري في (11) ولاية من الولايات المتحدة الأمريكية، وبين الشركات متعددة الجنسيات في القارة الأوروبية، كما أوضحت نتائج الدراسة أن المعرفة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات كان لها تأثير كبير على إدارة الموارد البشرية، وأن الاختلافات الثقافية بين العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات لا تتأثر بهذا الاختلاف والتنوع الثقافي، وتتأثر جميعا

بتطبيق أدوات إدارة الموارد البشرية عليها بهدف تحسين أداء العاملين والمنظمات على حد سواء.

أجـرى مادابوسـي (Madapusi, 2008) **دراسـة بعنـوان:** **" Aligning International Business, Human Resources & Information System Strategies"** "**تصنيف العمل والموارد البشرية واسـتراتيجيات نظـم المعلومـات الدولية**" هدفت إلى بيان العلاقة بين تصنيف العمل والموارد البشرية واستراتيجيات نظم المعلومات الدولية، وأشارت الدراسة إلى أن الشركات تحتاج إلى تصنيف نفسها على مستوى العمل الدولي، واستراتيجيات المـوارد البـشرية لإنجـاز اداء رفيـع المستوى، وكشركات منافسة للسوق فإن نظم المعلومات تعبر عـن عولمـة عمـل الشركات باعتبارها عالمية، إذ تعد ضرورة حتمية لهذه الشركات، للوصـول إلـى ترتيب نظم معلوماتها واستراتيجيات مواردها البشرية، وهذه الدراسة تختبر عالميـة العمال للشركات، والموارد البشرية، واستراتيجيات نظم المعلومات لتطـوير إطـار لتوجيه المديرين لهذه الشركات لتصنيف شركاتهم عالمياً، من حيث نظم المعلومات، واستراتيجيات الموارد البشرية التي تستخدمها عالمياً.

وأجرى كـل مـن حـسين ووالاس وكورلينـوس **(Hussain; Wallace & Cornelius, 2007)** **بدراسـة بعنـوان:** **" The Use and Impact of Human Resource Information Systems on Human Resource Management Professionals"** "**درجة استخدام وتأثير نظم معلومات المـوارد البـشرية علـى موظفي الموارد البشرية**"، هدفت إلى معرفة درجة استخدام نظم معلومات المـوارد البشرية وتأثيرها على موظفي الموارد البشرية، وقامت الدراسة بتطوير وإدارة مسح على مختلف المنظمات في المناطق محل الدراسة، بالإضافة إلى إجراء المقـابلات، وذلك للتعرف على درجة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية، وإجراء مقارنات بين مختلف المنظمات للوصول إلى تصنيف للمنظمات التي تستخدم نظم معلومـات الموارد البشرية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ان استخدام نظم معلومات المـوارد البشرية كان خياراً استراتيجيا للمنظمات، ويضيف قيمة محسوسة لها، كمـا بينـت النتائج ان استخدام نظم معلومات الموارد البشرية يؤثر على درجة احتراف العاملين في الموارد البشرية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في درجة استخدام نظم

معلومات الموارد البشرية بين المنظمات تعزى لحجم المنظمة، وكانت هذه الفـروق لصالح المنظمات الكبيرة، كما بينت الدراسة ايضاً إلى ان استخدام نظـم معلومـات الموارد البشرية ادى إلى مشاركة عاملي الموارد البشرية في وضـع اسـتراتيجية المنظمة بفاعلية نتيجة لخبرتهم في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية.

وقام بوتنج (Boating, 2007) **بدراسـة بعنـوان:** **The Role of Human Resource Information Systems (HRIS) in Strategic Human Resource Management (HRMS)** "**دور نظم معلومـات إدارة المـوارد البـشرية فـي إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية**"، هدفت إلى استقصاء دور نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، واعتمدت هذه الدراسة على الأساس النظري وقامت الدراسة بمعرفة وجهة نظر العاملين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية والمديرين في منظمات مختلفة بأثر نظام معلومـات إدارة المـوارد البشرية في مهام الموارد البشرية الإستراتيجية، وأدوار العمل. وهـذه المحـاولات سعت للكشف عن وجود فروق دالة إحصائياً في درجة استخدام نظم معلومات إدارة الموارد البشرية بين المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن العاملين المتخصصين في إدارة الموارد البـشرية يعتقدون عدم وجود دور لنظم معلومات إدارة الموارد البشرية في مهـام المـوارد البشرية الإستراتيجية، ولكنهم يدركونها كتقنية للتمكين. كما بينت نتائج الدراسـة ان رؤساء أقسام الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة يعتقدون أن بوجود دور لـنظم معلومات إدارة الموارد البشرية في دعم استراتيجيات الموارد البشرية. وأظهـرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة استخدام نظم معلومات إدارة الموارد البشرية بين المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

دراسة كاتري وآخرون (**Khatri, et., al, 2006**) **بعنوان:** **"Strategic Human Resource Management Issues in Hospitals: A Study of a University and a Community Hospital".** بعنوان" **إستراتيجية إدارة وظائف الموارد البشرية في المستشفيات: دراسة على مستشفى الجامعة والمستشفى المحلي**" حيث هدفت هذه الدراسة إلى استعراض واقع استراتيجية إدارة وظائف الموارد البشرية في القطاع الصحي، وتم تطبيق الدراسة على مستشفيات ولاية

ميسوري الأمريكية، وأوضحت الدراسة أن العنصر البشري هو محور الرعاية الصحية، إلا أن الإدارة السليمة ظلت بعيدة عن متناول منظمات الرعاية الصحية، وقامت الدراسة باستعراض النوعية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (تنمية الموارد البشرية) في مستشفيات ولاية ميسوري الجامعية، وأشارت النتائج إلى أن اثنين من المستشفيات ليس لديها فهم واضح للنوايا والأهداف الإستراتيجية للعمل، وإن إدارة الموارد البشرية تفتقر إلى ممارسات التماسك والتوجيه، مما يعوق قدرتها على تحديد مديري الموارد البشرية المختصة والموظفين، كما أوضحت نتائج الدراسة من جهة أخرى افتقار العمل الصحي في المستشفيات عينة الدراسة لإلمام الموظفين الكافي بوظائف إدارة الموارد البشرية بالشكل الصحيح.

دراسة ايمهوف وماثيير(Imhoff and Mathauer, 2006) بعنوان: **"Health Worker Motivation in Africa: the Role of Nonfinancial Incentives and Human Resource Management Tools".** بعنوان "**الدوافع لدى العاملين في القطاع الصحي في أفريقيا: دور الحوافز غير المالية وأدوات إدارة الموارد البشرية** " هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع أداء العاملين في المنظمات غير الربحية في الدول النامية في أفريقيا من خلال تطبيق أدوات إدارة الموارد البشرية، وقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (375) من العاملين في المنظمات غير الربحية والمنظمات الدولية الإنسانية في القارة الأفريقية، وأكدت نتائج الدراسة أن العاملين في المنظمات غير الربحية يظهرون ميلاً أفضل نحو الأداء المرتفع رغبةً منهم في تقديم أداء أفضل بحكم طبيعة العمل لغير ربحي الذي يقومون به، كما أوضحت نتائج الدراسة أن العاملين في القطاع الطبي تحديداً قد استفادوا من تطبيق أدوات إدارة الموارد البشرية على أدائهم بشكل أفضل.

أجرى داتش (Dutch, 2004) دراسة بعنوان: " **Applying an Expanded Contingency Perspective to Assess the Appropriateness of SHRM Practices**"، هدفت إلى بيان العيوب في حقل إدارة الموارد البشرية عـن طريـق تجسير أفضل منظور وأفضل ممارسة، وأجريت الدراسـة علـى (114) شـركة صناعية أمريكية، حيث تخدم نتائج الدراسة في مستويات متعددة وتساعد في توضيح

منظور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المتنافسة بالإستراتيجية المنظمية والثقافية التنظيمية، والأعراف الصناعية التي تؤدي إلى تحسين الأداء في نظام الموارد البشرية وتحسين المخرجات التنظيمية، وقد تم الاستفادة من هذه الأدبية في بناء النموذج وصياغة الفرضيات المتعلقة بالحصة السوقية كمتغير تابع، حيث أجريت هذه الدراسة في بيئة مختلفة عن بيئة دراسة الباحث بالإضافة إلى ان المتغيرات المستقلة لها كانت تركز على الثقافة التنظيمية والإستراتيجية والأعراف الصناعية، وهي مختلفة عن المتغيرات المستقلة لدراسة الباحث.

دراسة فولي(Foley, 2001) بعنوان: From Quality Management to Organization Excellence: "Don't Throw the Baby Out With the Bath Water" بعنوان "**من إدارة الجودة إلى المنظمة المتميزة** " هدفت الدراسة إلى توضيح أن التميز التنظيمي هو إدارة الجودة بحد ذاته ولكن تحت مسمى آخر، حيث أوضحت الدراسة أنه من الخطأ تطوير تميز تنظيمي في مؤسسة ما دون الرجوع أولاً إلى أهداف المنظمة وتحديدها بالشكل الصحيح، وبعد تطبيق أداة الدراسة على منظمات الأعمال الاسترالية في مدينة سيدني والبالغ عددها (13) منظمة، أوضحت نتائج الدراسة أن المنظمات التي رسمت لنفسها أهدافاً صحيحة وممكنة التحقيق هي المنظمات التي حققت تميزاً تنظيمياً أعلى بين المنظمات عينة الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة:

ركّزت معظم الدراسات العربية والأجنبية على دراسة إدارة الموارد البشرية في منظمات وبيئات مختلفة، وركّز البعض الآخر منها على دارسة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية لكنها استخدمت أبعاد لوظائف إدارة الموارد البشرية تختلف عما استخدمته هذه الدراسة وإن اتفقت معها في البعض كدراسة (الفارسي، 2006) التي استخدمت الأبعاد التالية (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، التحفيز، إدارة الأداء، علاقات الموظفين) وكذلك دراسة (الحياصات، 2005) التي درست علاقة كفاءة وفاعلية إستراتجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية. لذا جاءت هذه الدراسة لتغطي الأبعاد

التي لم تغطيها الدراسة الأنفة الذكر، حيث تم دراسة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب والتطوير، الأجور والحوافز، تقييم الأداء) في التميز التنظيمي وهذا ما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي:

أ- المنهج الوصفي التحليلي: لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بوظائف إدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي، وكذلك الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

ب- منهج البحث الميداني: وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي نحاول من خلاله اختبار صحة فرضيات الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانه تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة وفقا للخطوات العملية المتعارف عليها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة جميع العاملين بمختلف الوظائف والأعمال ومن المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا، الذين يعملون في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية والبالغ تعدادهم الكلي (7484) موظفاً (مصلحة الجمارك السعودية، إدارة شئون الموظفين، 2010).

3. 3 عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية بسيطة بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة وبلغ عددها (748) موظفاً وموظفةً من العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية. وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت (650) استبانة، وتم استبعاد (19) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد

الاستبانات الصالحة للتحليل (631) استبانة لتشكل ما نسبته (8.4%) من مجتمع الدراسة الكلي، و(84.4%) من عينة الدراسة المختارة، والجدول رقم(1) يبين وصف لخصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	72	%11.41
	دبلوم متوسط	153	%24.25
	بكالوريوس	361	%57.21
	دراسات عليا	45	%7.13
العمر	30 سنة فأقل	148	%23.45
	31-40 سنة	258	%40.89
	41-50 سنة	124	%19.65
	51 سنة فأكثر	101	%16.01
الخبرة	5سنوات فأقل	114	%18.07
	6 –10 سنوات	171	%27.10
	11 –15 سنة	258	%40.89
	16 سنة فأكثر	88	%13.95
المستوى الوظيفي	مدير إدارة	32	%5.07
	نائب مدير إدارة	82	%13
	رئيس قسم	151	%23.93
	موظف إداري	366	%58

بالنظر إلى الجدول رقم (1) يلاحظ أن (57.21%) من أفراد العينة كانوا من حملة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن (24.25%) هم من حملة دبلوم متوسط، وأن (11.41%) هم من حملة الثانوية العامة فما دون، أما من هم حملة الدراسات العليا فجاءت نسبتهم (7.13%).

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فإن معظم المبحوثين كانوا من ذوي فئة الخدمة (11-15 سنة) بنسبة (40.89%) بينما كان أقل المبحوثين من ذوي فئة الخدمة (16 سنة فأكثر) وبلغت نسبتهم (13.95%).

وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين كانوا من الفئة العمرية (31-40

سنة) ما نسبته (40.98%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين والذين تقع أعمارهم (51 سنة فأكثر) بنسبة (16.01%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي يلاحظ أن (58%) كان مستواهم الوظيفي موظف إداري، كما وجد أن (23.93%) من عينة الدراسة كان مستواهم الوظيفي رئيس قسم، وأن (13%) كان مستواهم الوظيفي نائب مدير إدارة، أما من كان مستواهم الوظيفي مدير إدارة فجاءت نسبتهم (5.07%).

3. 4 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري المتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية. وتم المراعاة عند تطوير الاستبانة ان تكون متكيفة مع البيئة المبحوثة، وتشتمل أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: وخصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن العاملين في مصلحة الجمارك السعودية، وتشتمل على؛ العمر، والمستوى التعليمي، والخبرة العملية، والمستوى الوظيفي.

أما الجزء الثاني: ويتضمن فقرات تهدف إلى تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تم الاسترشاد في بناء هذه الفقرات بدراسة كل من (الزعبي، 2009؛ الفرا والشنطي، 2008؛ الحياصات، 2005؛ قوقندي، 2000) وهذه الوظائف هي (التوظيف، التدريب والتطوير، الأجور والحوافز، تقييم الأداء).

أما الجزء الثالث: فخصص لتحديد أبعاد التميز التنظيمي وتـم صـياغة وتطوير فقرات هذا المتغير استرشادا بدراسة (المجالي، 2009؛ الضلاعين، 2009، السعودي، 2008؛ Malin, 2008)، كما سبق توضيحه في هذه الدراسة وهي: (تميز القيادة، تميز المرؤوسون، تميز الهيكل، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة). علماً بأن المقياس سيندرج(1-5)، حيث تعطى درجة (1) لعبارة لا تنطبق أبداً ودرجـة (2)

تنطبق بدرجة قليلة ودرجة (3) تنطبق بدرجة متوسطة ودرجة (4) تنطبق بدرجـة عالية ودرجة (5) تنطبق بدرجة عالية جداً، والجدول رقم (2) يبين توزيع فقـرات الدراسة:

الجدول رقم (2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	المتغير الفرعي	أرقام الفقرات
وظائف إدارة الموارد البشرية	التوظيف	4-1
	الأجور والحوافز	10-5
	التدريب والتطوير	16-11
	تقييم الأداء	22-17
التميز التنظيمي	تميز القيادة	27-23
	تميز المرؤوسون	32-28
	تميز الهيكل	38-33
	تميز الإستراتيجية	43-39
	تميز الثقافة التنظيمية	47-44

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (11) محكمـاً مـن أسـاتذة الإدارة المختـصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والسعودية، للتحقق من مدى صـدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بآرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقـرات، وإجـراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مـضامين الاسـتبانة فـي فقراتها، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختباريـة قوامهـا (25) موظفاً من خارج عينة الدراسة، بغرض التعـرف علـى درجـة اسـتجابة المبحوثين للاستبانة وعبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد على صدق الأداة.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest)

وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بعد من أبعاد الدراسة ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3) الآتي:

جدول رقم (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

البعد	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Test-Retest	Cronbach's Alpha
1	التوظيف	4-1	0.85	0.84
2	الأجور والحوافز	10-5	0.87	0.82
3	التدريب والتطوير	16-11	0.86	0.83
4	تقييم الأداء	22-17	0.88	0.87
4-1	وظائف إدارة الموارد البشرية	22-1	-	-
1	تميز القيادة	27-23	0.88	0.85
2	تميز المرؤوسون	32-28	0.89	0.86
3	تميز الهيكل	38-33	0.92	0.89
4	تميز الإستراتيجية	43-39	0.87	0.84
5	تميز الثقافة التنظيمية	47-44	0.90	0.89
5-1	التميز التنظيمي	47-23	-	-

3. 7 المعالجة الإحصائية :

استخدمت الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلـوم الاجتماعيـة (SPSS.16.1) (The Statistical Package of Social Sciences) في معالجة البيانات للإجابة عـن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسـة وترتيب الأبعاد تنازلياً .

2- تحليل الانحدار المتعـدد (Multiple Regression Analysis) لاختبـار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده علـى المتغيـر التابع وأبعاده .

3- تحليل الانحدار المتعـدد المتـدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- قيم معامل تضخم التباين (VIF)(Variance Inflation Factor) واختبـار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عـدم وجـود ارتبـاط عـالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

5- قيم معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكـد مـن أن البيانـات تتبـع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

6- تحليل التباين الأحـادي (One Way Anova) لدراسـة الفـروق بـين المتوسطات، وتطبيق اختبار شفيه لاستخراج المقارنات البعدية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسـطات الحـسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النـسبية اسـتناداً لقيمـة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسـة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمـدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
2.5 – 3.49	متوسط
1 - 2.49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبـر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أمـا إذا كانـت قيمـة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي متوسـطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفضاً.

الإجابة عن السؤال الأول: ما مدى تطبيق الجمارك السعودية لوظائف إدارة الموارد البشرية ؟

الجدول رقم(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لوظائف إدارة الموارد البشرية في مصلحة الجمارك السعودية.

تسلسل الفقرات	وظائف إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1-4	التوظيف	3.55	0.58	3	مرتفع
5-10	الأجور والحوافز	3.42	0.61	4	متوسط
11-16	التدريب والتطوير	3.68	0.54	1	مرتفع
17-22	تقييم الأداء	3.58	0.58	2	مرتفع
1-22	المتوسط الكلي	3.56	0.55	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (4) أن المتوسطات لتصورات المبحـوثين لوظـائف إدارة الموارد البشرية في مصلحة الجمارك السعودية، جـاءت بدرجـة مرتفعـة، وبلـغ المتوسط الكلّي لتصورات المبحوثين لوظائف إدارة الموارد البشرية فـي مـصلحة الجمارك السعودية (3.56) وانحراف معياري (0.55)، وقد احتّـل بعـد التـدريب والتطوير المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلـغ (3.68)، يلي ذلك بعد تقييم الأداء، بمتوسط حسابي بلـغ (3.58)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد التوظيـف، بمتوسـط حسابي بلـغ (3.55)، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيـرة بعـد الأجـور والحوافز بمتوسط حسابي بلـغ (3.42). وتُفسر هـذه النتيجـة أن وظـائف إدارة الموارد البشرية في مصلحة الجمارك تستند إلى قاعدة بيانات شاملة عـن المـوارد البشرية، مما يجعلها أكثر كفاءة في رفد متخذ القرار في المصلحة بالمعلومات التي يحتاجها لرسم السياسات ووضع الاستراتيجيات، إلا أنه هنالك حاجة لتطوير نظـام حوافز يستند إلى بيانات تقدم معلومات دقيقة عن نظـم الحـوافز والمكافـآت فـي المنظمات المشابهة لتحقيق العدالة الاجتماعية، ومنع هجرة الموارد البشرية الكفـؤة من مصلحة الجمارك.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتـصورات المبحـوثين لوظـائف إدارة المـوارد البشرية في مصلحة الجمارك السعودية وهي كما يلي:

أ. التوظيف:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير التوظيف ، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التوظيف كبعد من أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في مصلحة الجمارك السعودية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يتم الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بناء على وصف وظيفي يحدد متطلبات الوظيفة وشروط شغلها.	3.65	0.94	2	مرتفع
2	يتم التعيين في الوظائف الإدارية بناء على خطة الموارد البشرية في دائرتي.	3.89	0.98	1	مرتفع
3	يخضع المعينون في الوظائف الإدارية لفترة تجربة تحدد مدى صلاحيتهم لإشغال تلك الوظائف.	3.58	1.01	3	مرتفع
4	تتم سياسات الاختيار والتعيين الحالية بناء على أسس موضوعية.	3.07	1.08	4	متوسط
4-1	التوظيف	3.55	0.58	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لمتغير التوظيف كبعد من أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في مصلحة الجمارك السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري (0.58)، وقد احتلّت الفقرة رقم (2) (يتم التعيين في الوظائف الإدارية بناء على خطة الموارد البشرية في دائرتي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، في حين جاءت الفقرة رقم (4) (تتم سياسات الاختيار والتعيين الحالية بناء على أسس موضوعية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.07). وتُفسر هذه النتيجة إلى امتلاك مصلحة الجمارك السعودية رؤية واضحة للتخطيط المستقبلي للموارد البشرية وفقاً لاحتياجاتها، والتغييرات التي من المتوقع ان تطرأ على العرض والطلب من الموارد البشرية، وأن مصلحة الجمارك حققت النجاح المتوقع في خلق وسائل اتصال كفؤة ومرنة بين الموظفين فيها، وعلى مختلف المستويات الإدارية.

ب. الأجور والحوافز:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الأجور والحوافز كبعد من أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في مصلحة الجمارك السعودية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	تقدم دائرتي مكافآت مختلفة مما يدفعني إلى تحسين مستوى أدائي.	3.41	1.01	4	متوسط
6	يؤمن لي عملي أجراً جيدا مقارنة برواتب الموظفين في الدوائر الأخرى	3.36	1.07	6	متوسط
7	يتناسب الأجر الذي احصل عليه مع الجهد المبذول في العمل.	3.39	1.05	5	متوسط
8	يوجد لدي رضا عن مستوى الحوافز والأجور الممنوحة للعاملين من قبل الدائرة.	3.48	1.01	1	متوسط
9	ساهمت المكافآت المالية الممنوحة للمتميزين بأحداث تطور هام في مجال المنافسة بين العاملين.	3.43	1.06	3	متوسط
10	أتقاضى أجر أكبر مما يتقاضاه غيري في الدوائر الأخرى مما يترك أثراً إيجابياً على أدائي.	3.44	1.04	2	متوسط
5-10	الأجور والحوافز	3.42	0.61	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لمتغير الأجور والحوافز كبعد من أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في مصلحة الجمارك السعودية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري (0.61)، وقد احتلّت الفقرة رقم (8) (يوجد لدي رضا عن مستوى الحوافز والأجور الممنوحة للعاملين من قبل الدائرة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، في حين جاءت الفقرة رقم (6) (يؤمن لي عملي أجراً جيدا مقارنة برواتب الموظفين في الدوائر الأخرى) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.36). ويمكن تفسير ذلك بان العاملين في مصلحة الجمارك السعودية يريدون اهتماماً اكبر من قبل الإدارة ويتطلعون إلى مزيد من الحوافز من خلال وضع أسس موضوعية وعادلة في توزيع الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية دونما تحيز بين العاملين كافة.

جـ. التدريب والتطوير:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التدريب والتطوير كبعد من أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في مصلحة الجمارك السعودية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	أشترك في البرامج التدريبية بسبب إيماني الفعلي بالفائـدة المتوخاة منه.	3.88	0.94	2	مرتفع
12	أشعر بأن هنالك جوانب في حياتي العملية تحتاج إلى نوع من التحسين دفعني للاشتراك البرامج التدريبية التي تعقدها الدائرة.	3.94	0.87	1	مرتفع
13	تقوم دائرتي بدراسة الاحتياجات التدريبيـة علـى أسـس علمية.	3.42	1.01	6	متوسط
14	تراعي دائرتي الفروق الفردية بن العـاملين فـي إعـداد البرامج التدريبية.	3.73	0.96	3	مرتفع
15	تقدم دائرتي برامج تدريبية تؤدي إلى الارتقاء بمـستوى أداء الأعمال التي أقوم بها.	3.47	0.99	4	متوسط
16	يعد التدريب والتطوير أحد أهم متطلبات جودة الأداء.	3.65	1.00	5	مرتفع
11-16	التدريب والتطوير	3.68	0.54	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لمتغير التدريب والتطوير كبعد من أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في مصلحة الجمارك السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.54)، وقد احتلّت الفقرة رقم (12) (أشعر بأن هنالك جوانب في حياتي العملية تحتاج إلى نوع من التحسين دفعني للاشتراك البرامج التدريبية التي تعقدها الدائرة) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.94)، في حين جاءت الفقرة رقم (13) (تقوم دائرتي بدراسة الاحتياجات التدريبية على أسس علمية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.42). وتفسر هذه النتيجة على أن التدريب للعاملين في مصلحة الجمارك نشاط إنساني مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات من ناحية المعلومات والمهارات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك، ومن شأنه أن يساعد العاملين على القيام بعملهم على الوجه المطلوب. وهذه التصورات الإيجابية حول التدريب والتطوير تبرز في انسجام المتدربين مما

يساعدهم على تعلم المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغيرات في سلوكهم وعاداتهم ومعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم اللازمة في أدائهم لعملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء.

د. تقييم الأداء:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تقييم الأداء كبعد من أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في مصلحة الجمارك السعودية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
17	يتلاءم أسلوب نظام تقييم الأداء في الدائرة مع الوصف الوظيفي.	3.41	1.04	6	متوسط
18	تطبق الدائرة أسلوب التقييم الذي تقرره وزارة الخدمة المدنية في تقويم الأداء.	3.89	0.90	1	مرتفع
19	يتسم أسلوب تقييم الأداء في الدائرة بالعدالة.	3.57	0.98	3	مرتفع
20	يتسم أسلوب تقييم الأداء في الدائرة بالموضوعية.	3.44	1.03	5	متوسط
21	تهتم الدائرة في عملية تقييم الأداء بالمعلومات والمعارف.	3.47	1.02	4	متوسط
22	يتم التركيز في عملية تقييم الأداء على مدى التزامي بالقوانين والأنظمة.	3.68	1.00	2	مرتفع
22-17	تقييم الأداء	3.58	0.58	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لمتغير تقييم الأداء كبعد من أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في مصلحة الجمارك السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري (0.58)، وقد احتلّت الفقرة رقم (18) (تطبق الدائرة أسلوب التقييم الذي تقرره وزارة الخدمة المدنية في تقويم الأداء) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، في حين جاءت الفقرة رقم (17) (يتلاءم أسلوب نظام تقييم الأداء في الدائرة مع الوصف الوظيفي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.41). وهذا يعني أنه كلما زاد إدراك العاملين لنظام تقييم الأداء المطبق في مصلحة الجمارك أدى ذلك إلى زيادة مستوى الدافعية للعمل وتحسين الأداء لديهم، وهذا ناتج

عن معرفة المرؤوس بالمعايير المستخدمة في تقويم أدائه وعمق شعوره بعدالة هذه المعايير وموضوعيتها وإجادة الرئيس في الحكم على أداء المرؤوس وعن إتقان الرئيس مع المرؤوس حول المعنى الحقيقي للأداء الجيد في عمل المرؤوس.

السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في مصلحة الجمارك السعودية نحو التميز التنظيمي؟

الجدول رقم(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للتميز التنظيمي في مصلحة الجمارك السعودية.

تسلسل الفقرات	التميز التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
27-23	تميز القيادة	3.68	0.55	3	مرتفع
32-28	تميز المرؤوسين	3.65	0.56	4	مرتفع
38-33	تميز الهيكل التنظيمي	3.57	0.60	5	مرتفع
43-39	تميز الإستراتيجية	3.74	0.53	1	مرتفع
47-44	تميز الثقافة التنظيمية	3.73	0.54	2	مرتفع
47-23	المتوسط الكلي	3.67	0.52	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (9) أن المتوسطات لتصورات المبحوثين للتميز التنظيمي في مصلحة الجمارك السعودية، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلّي لتصورات المبحوثين للتميز التنظيمي في مصلحة الجمارك السعودية (3.67) وانحراف معياري (0.52)، وقد احتّل بعد تميز الإستراتيجية المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، يلي ذلك بعد تميز الثقافة التنظيمية، بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد تميز القيادة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد تميز المرؤوسين، بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (3.57).

وقد يعود السبب في ذلك إلى أهمية التركيز على التميز التنظيمي من خلال بناء هياكل تنظيمية مرنة، وعدم المركزية، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات، وتخفيف القيود البيروقراطية وتخفيف حدة الالتزام الحرفي بنص الأنظمة

والتعليمات والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصـد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك، والتي قد تـوفر للفـرد المبـدع الحرية الكافية لإظهار إمكاناته الإبداعية وتشجيع الابتكـار والإبـداع فـي تقـديم الاقتراحات والملاحظات، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة.

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تميز القيادة:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز القيادة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
23	تراقب القيادة في مديرتي عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.	3.74	0.99	3	مرتفع
24	تحرص القيادة في مديرتي على إقناع المرؤوسين بأهمية العمل المنجز.	3.84	0.95	2	مرتفع
25	تُشجع القيادة في مديرتي الحافزية لدى العاملين نحو التميز في العمل.	3.87	0.91	1	مرتفع
26	تسند القيادة الوظائف بحسب قدرات العاملين.	3.48	1.01	4	متوسط
27	تمتلك القيادة في الدائرة تصوراً واضحاً للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.	3.45	1.03	5	متوسط
23-27	تميز القيادة	3.68	0.55	-	مرتفع

يشير الجدول (10) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز القيادة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسـط الحـسابي (3.68) والانحـراف المعيـاري (0.55)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (25) التي تنص على "تُشجع القيادة في مديرتي الحافزية لدى العاملين نحو التميز في العمـل"، جـاءت بالمرتبـة الأولـى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.91)، بينما احتلت الفقرة (27) التي تنص على "تمتلك القيادة في الدائرة تصوراً واضحاً للأهداف التي تسعى المنظمـة لتحقيقها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.03).

وتفسر هذه النتيجة على أهمية أن تمتع القادة بالرؤيا الإبداعية التي تقوم علـى القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع مشكلات العمل اليومية، والقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير للوصول إلى درجة التميز.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تميز المرؤوسين:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز المرؤوسين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
28	يعرف المرؤوسون واجباتهم دون صعوبة.	3.85	0.94	2	مرتفع
29	يحرص المرؤوسون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.	3.93	0.87	1	مرتفع
30	توفر الدائرة فرص المبادأة للمرؤوسين لحفز إبداعاتهم.	3.39	1.04	5	متوسط
31	يستفيد المرؤوسون من تفويض الرؤساء لهم للارتقاء بمهاراتهم.	3.63	0.96	3	مرتفع
32	يستعد المرؤوسون لمواكبة المتغيرات والتطورات في نظام العمل.	3.45	1.01	4	متوسط
32-28	تميز المرؤوسين	3.65	0.56	-	مرتفع

يشير الجدول (11) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز المرؤوسين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) والانحراف المعياري (0.54)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (29) التي تنص على "يحرص المرؤوسون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.87)، بينما احتلت الفقرة (30) التي تنص على "توفر الدائرة فرص المبادأة للمرؤوسين لحفز إبداعاتهم" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.04).

ويمكن تفسير ذلك بأن إستراتيجية تميز المرؤوسين تستهدف تحقيق الحاجات العاطفية والنفسية والإنسانية للعاملين، وتتجسد في حسن معاملة العامل وإزالة أسباب التذمر، وتقديم الخدمات الترفيهية للعاملين، وكل ما من شأنه تقوية روحهم المعنوية وتنمية آمالهم الإنسانية، كالشعور بالاعتزاز بالعمل، والشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب، وتقدير الآخرين له، والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل، ووجود فرص الترقية، والشعور بالولاء نحو المنظمة.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تميز الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
33	تتم مراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية.	3.34	1.06	6	متوسط
34	يتيح الهيكل التنظيمي لمديرتي توزيع مراكز صنع القرارات على الأقسام من اجل تحقيق التميز التنظيمي.	3.46	1.02	5	متوسط
35	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها الدائرة.	3.79	0.97	1	مرتفع
36	يتم تسخير الهيكل التنظيمي نحو وحدة الهدف الكلي للدائرة.	3.74	0.99	2	مرتفع
37	يتضمن الهيكل التنظيمي تناسباً بين كل وحدة وطاقتها في الأداء.	3.63	0.97	3	مرتفع
38	يدعم الهيكل التنظيمي الفعالية والكفاءة في تحديد نقاط القوة والضعف في تحقيق التميز التنظيمي.	3.48	1.01	4	متوسط
38-33	تميز الهيكل التنظيمي	3.57	0.60	-	مرتفع

يشير الجدول (12) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز الهيكل التنظيمي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) والانحراف المعياري (0.60)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (35) التي تنص على "يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها الدائرة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.97)، بينما احتلت الفقرة (33) التي تنص على "تتم مراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.06).

ويمكن تفسير ذلك بأن أهم خصائص المنظّمات التي تسعى للتميز هي المرونة في هياكلها التنظيمية، والتي عادة ما تتطلّب اعتماد المداخل الحديثة في إعادة هيكلّة التنظيم، واستخدام فرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملون من جميع الأقسام والمستويات الإدارية، لتسهيل عملية الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية.

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تميز الإستراتيجية:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز الإستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
39	تمتلك الدائرة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.	3.86	0.97	3	مرتفع
40	توفر الإستراتيجية في الدائرة المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة.	3.99	0.84	1	مرتفع
41	تتجه القرارات الإستراتيجية إلى إحداث التغيير لمصلحة تحقيق الأهداف.	3.42	1.04	5	متوسط
42	توفر الإستراتيجية في الدائرة منهجاً واضحاً عن الأهداف الحاضرة والمستقبلية.	3.96	0.89	1	مرتفع
43	تُحدد الإستراتيجية الفرص والتهديدات الموجودة من خلال التحليل الاستراتيجي لبيئة الدائرة.	3.48	1.02	4	متوسط
39-43	تميز الإستراتيجية	3.74	0.53	-	مرتفع

يشير الجدول (13) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز الإستراتيجية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) والانحراف المعياري (0.53)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (35) التي تنص على "توفر الإستراتيجية في الدائرة المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.84)، بينما احتلت الفقرة (41) التي تنص على "تتجه القرارات الإستراتيجية إلى إحداث التغيير لمصلحة تحقيق الأهداف" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.04).

وتفسير ذلك بأن تميز الإستراتيجية تتطلب المرونة في الأعمال والنشاطات لتتماشى مع الخطط والسياسات ، والتي عادة ما تتطلّب اعتماد المداخل الحديثة في إعادة هيكلّة التنظيم، واستخدام فرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملون من جميع الأقسام والمستويات الإدارية، لتسهيل عملية الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات بما يتلاءم والظروف التي تواجه المنظمة مستقبلاً.

خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تميز الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
44	تمنح الثقافة التنظيمية في الدائرة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.	3.84	0.96	2	مرتفع
45	تعكس الثقافة التنظيمية في الدائرة الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين.	3.92	0.89	1	مرتفع
46	تهتم الثقافة التنظيمية في الدائرة باستخدام المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء.	3.41	1.06	4	متوسط
47	تمنح الثقافة التنظيمية في الدائرة القوة للعاملين لتحقيق أهدافها.	3.75	0.95	3	مرتفع
44-47	تميز الثقافة التنظيمية	3.73	0.54	-	مرتفع

يشير الجدول (14) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز الثقافة التنظيمية كانت مرتفعة، إذ بلـغ المتوسـط الحـسابي (3.74) والانحـراف المعياري (0.54)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (45) التي تنص على "تعكس الثقافة التنظيمية في الدائرة الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.89)، بينما احتلـت الفقـرة (46) التي تنص على "تهتم الثقافة التنظيمية في الدائرة باسـتخدام المنافـسة بـين جماعات العمل لرفع معايير الأداء" المرتبـة الأخيـرة بمتوسـط حـسابي (3.41) وانحراف معياري (1.06).

وتفسر هذه النتيجة بأن تميز الثقافة التنظيمية يسهم في منح العاملين في مصلحة الجمارك شعورا بالهوية التنظيمية وتحقيق الاستقرار التنظيمي وتسهيل بناء الالتزام وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة "Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول (15) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط الخطي المتعدد "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول (15) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح "Tolerance" لكل متغير، نلحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح (1.314 –2.263) كما نلحظ أن قيمة التباين المسموح "Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.313 – 0.561) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

جدول (15)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
التوظيف	0.313	1.404	0.370
الأجور والحوافز	0.464	2.263	0.210
التدريب والتطوير	0.561	1.314	0.266
تقييم الأداء	0.463	2.160	0.337

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول (15) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل

من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلـق بـالتوزيع الطبيعـي لبيانات الدراسة .

جدول (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيس الأولى.

المتغير التابع	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التميز التنظيمي	الانحدار	(4، 626)	0.636	185.507	46.38	*218.261	0.000
	الخطأ			106.241	0.170		
تميز القيادة	الانحدار	(4، 626)	0.535	229.068	57.267	*143.893	0.000
	الخطأ			198.992	0.318		
تميز المرؤوسون	الانحدار	(4، 626)	0.470	172.283	43.070	*110.868	0.000
	الخطأ			194.244	0.310		
تميز الهيكل	الانحدار	(4، 626)	0.485	198.709	49.677	*117.632	0.000
	الخطأ			211.156	0.337		
تميز الإستراتيجية	الانحدار	(4، 626)	0.431	169.289	42.322	*104.73	0.000
	الخطأ			197.853	0.316		
تميز الثقافة التنظيمية	الانحدار	(4، 626)	0.386	164.427	41.107	*78.424	0.000
	الخطأ			262.079	0.419		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (16) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولـى، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتهـا الجدوليـة علـى مـستوى دلالـة ($0.05 \geq \alpha$) ودرجات حرية (4، 626)، حيث إن أبعـاد وظـائف إدارة المـوارد البشرية تفسر(63.3%) من التباين فـي بعـد (التميـز التنظيمـي)، كمـا تُفـسر أيضاً(53.5%) من التباين في بعد (تميز القيادة)، وتُفسر أيضاً (47%) من التبـاين في بعد(تميز المرؤوسون)، وفسرت أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية (48.5%) من التباين في بعد (تميز الهيكل)، كما تُفسر أيضاً (43.1%) من التباين فـي بعـد (تميز الإستراتيجية)، وأخيراً فسرت أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية (38.6%) من التباين في بعد (تميز الثقافة التنظيمية)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في تفسير الأبعاد التابعة للتميز التنظيمي. وبناء علـى ذلـك نستطيع اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل وظائف إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي في مصلحة الجمارك السعودية

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التوظيف	0.143	0.026	0.148	*5.451	0.000
الأجور والحوافز	0.253	0.027	0.324	*9.492	0.000
التدريب والتطوير	0.164	0.030	0.177	*5.412	0.000
تقييم الأداء	0.195	0.030	0.228	*6.416	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (17)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) لها تأثير في التميز التنظيمي في مصلحة الجمارك السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (5.451، 9.492، 5.412، 6.416) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لوظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في التميز التنظيمي في مصلحة الجمارك السعودية.

ولبيان ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر وظائف إدارة الموارد البشرية(التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في التميز التنظيمي في مصلحة الجمارك السعودية، و الجدول رقم (18) يوضح نتائج ذلك.

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتميز التنظيمي من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الأجور والحوافز	0.479	*11.641	0.000
تقييم الأداء	0.582	*9.847	0.000
التوظيف	0.610	*6.783	0.000
التدريب والتطوير	0.636	*5.632	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (18) إلى إن بعد (الأجور والحوافز) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (47.9%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تقييم الأداء وفسر مع متغير الأجور والحوافز (58.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التوظيف حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (61%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التدريب والتطوير حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (63.6%) من التباين في التميز التنظيمي.

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لوظائف إدارة الموارد البشرية(التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل وظائف إدارة الموارد البشرية في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التوظيف	0.060	0.036	0.052	1.681	0.093
الأجور والحوافز	0.328	0.036	0.347	*8.993	0.000
التدريب والتطوير	0.338	0.041	0.301	*8.167	0.000
تقييم الأداء	0.156	0.042	0.151	*3.761	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (19)، ومـن متابعـة قـيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقـة (الأجـور والحـوافز، التـدريب والتطوير، تقييم الأداء) هي أكثر متغيرات وظائف إدارة الموارد البشرية تأثيراً في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمـي، حيـث بلغـت قـيم (t) المحـسوبة (8.167،8.993، 3.761) على التوالي، وهي قيم معنويـة عنـد مـستوى دلالـة (α≤0.05).

وأن المتغير الفرعي والمتعلق (التوظيف) ليس له أثر في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.681)، وهـي قيمـة غيـر معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضـية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α≤0.05) لوظائف إدارة الموارد البشرية (الأجور والحوافز، التدريب والتطـوير، تقييم الأداء) في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي. وقبول الفرضية فيمـا يتعلق بمتغير (التوظيف) في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

ولبيان ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار تم إجراء تحليـل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر وظـائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) فـي تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، والجدول رقم (20) يوضح نتائج ذلك.

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز القيادة من خلال متغيرات وظائف إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الأجور والحوافز	0.421	*10.204	0.000
التدريب والتطوير	0.513	*8.916	0.000
تقييم الأداء	0.532	*5.132	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (التوظيف)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (20) إلى إن بعد (الأجور والحوافز) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (42.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التدريب والتطوير وفسر مع متغير الأجور والحوافز (51.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تقييم الأداء حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (53.2%) من التباين في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لوظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل وظائف إدارة الموارد البشرية في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التوظيف	0.055	0.041	0.053	1.354	0.176
الأجور والحوافز	0.346	0.036	0.396	*9.602	0.000
التدريب والتطوير	0.128	0.035	0.118	*3.608	0.000
تقييم الأداء	0.173	0.041	0.180	*4.207	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (21)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) هي أكثر متغيرات وظائف إدارة الموارد البشرية تأثيراً في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (9.602، 3.608، 4.207) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05).

وأن المتغير الفرعي والمتعلق (التوظيف) ليس له أثر في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.354)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية

الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α≤0.05) لوظائف إدارة الموارد البشرية (الأجور والحوافز، التدريب والتطـوير، تقييم الأداء) في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي. وقبول الفرضـية فيما يتعلق بمتغير (التوظيف) في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

ولبيان ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار تم إجراء تحليـل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر وظـائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) فـي تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، والجدول رقم (22) يوضح نتـائج ذلك.

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بتميز المرؤوسين من خلال متغيرات وظائف إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الأجور والحوافز	0.398	*12.621	0.000
تقييم الأداء	0.450	*7.031	0.000
التدريب والتطوير	0.468	*2.692	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (التوظيف)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (22) إلى إن بعد (الأجور والحوافز) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (39.8%) من التباين في المتغير التابع، تـلاه متغير تقييم الأداء وفسر مع متغير الأجور والحوافز (45%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التدريب والتطوير حيث فسر مع المتغيرين السابقين مـا مقداره (46.8%) من التباين في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لوظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في تميز الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل وظائف إدارة الموارد البشرية في تميز الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التميز التنظيمي

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التوظيف	0.158	0.037	0.138	*4.268	0.000
الأجور والحوافز	0.278	0.034	0.275	*6.502	0.000
التدريب والتطوير	0.180	0.038	0.194	*4.785	0.000
تقييم الأداء	0.158	0.039	0.170	*4.022	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (23)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) هي أكثر متغيرات وظائف إدارة الموارد البشرية تأثيراً في تميز الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (4.268، 6.502، 4.785، 4.022) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لوظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في تميز الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

ولبيان ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في

تميز الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، والجدول رقم (24) يوضح نتائج ذلك.

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز الهيكل التنظيمي من خلال متغيرات وظائف إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الأجور والحوافز	0.366	*11.085	0.000
التدريب والتطوير	0.443	*8.280	0.000
التوظيف	0.464	*7.467	0.000
تقييم الأداء	0.485	*5.273	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (التوظيف)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (24) إلى إن بعد (الأجور والحوافز) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (36.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التدريب والتطوير وفسر مع متغير الأجور والحوافز (44.3%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التوظيف حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (46.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تقييم الأداء حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.5%) من التباين في تميز الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لوظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في تميز الإستراتيجية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل وظائف إدارة الموارد البشرية في تميز الإستراتيجية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
التوظيف	0.233	0.062	0.254	*3.743	0.000
الأجور والحوافز	0.396	0.060	0.341	*6.550	0.000
التدريب والتطوير	0.256	0.061	0.236	*4.274	0.000
تقييم الأداء	0.124	0.030	0.173	*4.113	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (25)، ومن متابعة قـيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(التوظيـف، الأجـور والحـوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في تميز الإستراتيجية كبعـد مـن أبعـاد التميـز التنظيمي، حيث بلغـت قـيم (t) المحـسوبة والبالغـة (3.743، 6.550، 4.274، 4.113) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في تميز الإستراتيجية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

جدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز الإستراتيجية من خلال أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الأجور والحوافز	0.336	*7.229	0.000
التدريب والتطوير	0.362	*5.687	0.000
تقييم الأداء	0.424	*4.019	0.000
التوظيف	0.431	*3.007	0.003

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (26) إلى إن بعد (الأجور والحوافز) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (33.6%) من التباين في المتغير التابع، تـلاه متغير التدريب والتطوير وفسر مع متغير الأجور والحوافز (36.2%) من التبـاين في المتغير التابع، تلاه متغير تقييم الأداء حيث فسر مع المتغيـرين الـسابقين مـا مقداره (42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التوظيف حيـث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (43.1%) من التباين في تميز الإسـتراتيجية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عنـد مـستوى (α≤0.05) لوظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيـف، الأجـور والحـوافز، التـدريب والتطوير، تقييم الأداء) في تميز الثقافة التنظيمية كبعد مـن أبعـاد التميـز التنظيمي.

جدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل وظائف إدارة الموارد البشرية في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التوظيف	0.158	0.042	0.168	*3.777	0.000
الأجور والحوافز	0.226	0.041	0.193	*5.481	0.000
التدريب والتطوير	0.172	0.044	0.181	*3.939	0.000
تقييم الأداء	0.172	0.048	0.166	*3.605	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (27)، ومن متابعة قيم اختبـار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التوظيف، الأجور والحوافز، التـدريب والتطوير، تقييم الأداء) هي أكثر متغيرات وظائف إدارة الموارد البشرية تأثيراً في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، حيث بلغت قيم (t) المحـسوبة (3.777، 5.481، 3.939، 3.605) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مـستوى دلالة (α≤0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

ولبيان ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، والجدول رقم (28) يوضح نتائج ذلك.

جدول (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز الثقافة التنظيمية من خلال متغيرات وظائف إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الأجور والحوافز	0.254	7.484	0.000
التدريب والتطوير	0.326	6.962	0.000
التوظيف	0.363	6.045	0.000
تقييم الأداء	0.386	4.402	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (التوظيف)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (28) إلى إن بعد (الأجور والحوافز) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (25.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التدريب والتطوير وفسر مع متغير الأجور والحوافز (32.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التوظيف حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (36.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تقييم الأداء حيث فسر

مع المتغيرات السابقة ما مقداره (36.6%) من التباين في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية السادسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لتصورات المبحوثين في مصلحة الجمارك السعودية لوظائف إدارة الموارد البشرية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (العمر والوظيفة والمستوى التعليمي والخبرة، النوع الاجتماعي).

جدول رقم (29)

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروقات في تصورات المبحوثين نحو وظائف إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغيرات الدراسة (العمر والوظيفة والمستوى التعليمي والخبرة)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	14.154	3	4.718	*13.45	0.000
العمر	7.215	3	2.405	*6.98	0.000
الخبرة	16.995	3	5.665	*15.91	0.000
الوظيفة	1.546	3	0.515	**1.618	0.156
الخطأ	281.298	619	0.454		
المجموع	321.21	630			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(0.05≥ α)

** غير دالة إحصائياً على مستوى0.05≥ α)

أولاً: الفروق في تصورات العاملين في مصلحة الجمارك السعودية نحو وظـائف إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي".

أشارت النتائج في الجدول رقم (29) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهل التعليمي) في تصورات العاملين نحو وظائف إدارة الموارد البشرية حيث وجدت أن قيمة (F=13.45) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في مصلحة الجمارك السعودية نحو وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبـين الجـدول (30) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابـات المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمـي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلـغ متوسـط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.81)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامـة فمـا دون) فقد بلغ (3.39) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابـات المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) (3.69)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فمـا دون) فقد بلغ (3.39) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. وأن هنالـك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) (3.39)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فقـد بلـغ (3.60) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دبلوم متوسط. ويفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد مؤهل الموظف تزاد تبعاً لذلك خبراته ويصبح أكثر علماً ودارية بحيثيات العمل ويكون أكثر عطاء له.

الجدول رقم (30)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو وظائف إدارة الموارد البشرية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.39	-	*0.21	*0.30	*0.42
دبلوم متوسط	3.60	-	-	-	-
بكالوريوس	3.69	-	-	-	-
دراسات عليا	3.81	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(0.05≤ α)

ثانياً: الفروق في تصورات العاملين في مصلحة الجمارك السعودية نحو وظائف إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج في الجدول رقم (29) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في تصورات العاملين نحو وظائف إدارة الموارد البشرية حيث وجدت أن قيمة ($F=6.98$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في مصلحة الجمارك السعودية لوظائف إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر. ويعزز ذلك نتائج اختبار للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (31) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.44)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.80) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.78)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.64) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (41-50 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر الفرد يصبح أكثر علماً بحيثيات العمل، فتزداد ثقته واعتماده على نفسه ويزداد توظيفه لمؤشرات وظائف إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (31)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو وظائف إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.44	-	-	*0.34	*0.36
31-40 سنة	3.64	-	-	-	-
41-50 سنة	3.78	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.80	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروق في تصورات العاملين في مصلحة الجمارك السعودية نحو وظـائف إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير "الخبرة".

أشارت النتائج في الجدول رقم (29) أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة) في تصورات العاملين نحو وظائف إدارة الموارد البشرية حيث وجدت أن قيمة ($F=15.91$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين نحو وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة.

ويعزز ذلك نتائج اختبار للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (32) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.87)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.87)، أما متوسط الفئة الثانية (6-10سنوات) فقد بلغ (3.58) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة) (3.77)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة). وما يفسر هذه النتيجة أنه كلما زادت خبرة الموظف أصبح أكثر دراية وإدراكاً لتفاصيل العمل حيث تكون مشاركته لتوظيف مؤشرات وظائف إدارة الموارد البشرية عالية ومؤثرة نسبياً.

الجدول رقم(32)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو وظائف إدارة الموارد البشرية حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.44	-	-	0.33*	0.43*
6-10 سنوات	3.58	-	-	-	0.29*
11-15 سنة	3.77	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.87	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين في مصلحة الجمارك السعودية للشفافية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (29) للفروقات في وظائف إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في وظائف إدارة الموارد البشرية حيث وجدت أن ($F=1.618$) ومستوى الدلالة ($\alpha = 0.156$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

الفرضية السابعة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين في مصلحة الجمارك السعودية للتميز التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (العمر والوظيفة والمستوى التعليمي والخبرة، والنوع الاجتماعي).

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي للكشف عن هذه الفروقات، والجدول رقم (33) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (33)

نتائج تحليل التباين للكشف عن الفروق في تصورات المبحوثين في مصلحة الجمارك السعودية للتميز التنظيمي تبعاً لمتغيرات الدراسة (العمر والوظيفة والمستوى التعليمي والخبرة)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	3.02	3	1.00	*9.46	0.000
العمر	5.57	3	1.86	*14.67	0.000
الخبرة	2.73	3	0.91	*7.11	0.000
الوظيفة	1.717	3	0.429	**1.170	0.323
الخطأ	226.265	619	0.366		
المجموع	239.302	631			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(0.05≥ α)
** غير دالة إحصائياً على مستوى0.05≥ α)

أولاً: الفروق في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (33) للفروق في التميز التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في التميز التنظيمي حيث وجدت أن (F=9.46) ومستوى الدلالة (0.000= α) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (34) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.65)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(3.38) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى

(ثانوية عامة فما دون) (3.38)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فقـد بلـغ (3.60) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دبلـوم متوسـط، وأن هنالـك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانويـة عامة فما دون) (3.38)، أما متوسط الفئة الثالثة (بكـالوريوس) فقـد بلـغ (3.62) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي بكالوريوس. يفسر تلك النتائج أنه كلمـا زاد مؤهل الفرد العلمي كلما زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمـل ويرتقي مركزه الوظيفي ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل.

الجدول رقم (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتميز التنظيمي حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.38	-	*0.22	*0.24	*0.27
دبلوم متوسط	3.60	-	-	-	
بكالوريوس	3.62	-	-	-	
دراسات عليا	3.65	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($0.05\leq \alpha$)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً لمتغير العمر

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (33) للتميز التنظيمي أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في التميز التنظيمي حيث وجدت أن ($F=14.67$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (35) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل)

ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.36)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.67) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (3.64)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.36) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.61)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ(3.36) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (46-55 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر العامل كان أكثر التزاماً بتحقيق التميز التنظيمي ذلك لأن كبار السن هم أكثر تجربة ودراية من غيرهم من صغار السن حيث يدركون المنافع المتحققة من التميز في العمل مما يساعد على خلق الإبداع في العمل والتميز في الأداء كما يخفف من آثار دوران العمل.

الجدول رقم (35)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتميز التنظيمي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	46-55 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.36	-	0.25*	0.28*	0.31*
31-40 سنة	3.61	-	-	-	-
41-50 سنة	3.64	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.67	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(0.05≥ α)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (33) للتميز التنظيمي أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في التميز التنظيمي حيث وجدت أن (F=7.11)

ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (36) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16سنة فأكثر) (3.68)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). ومما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل مما يسهم في تحقيق التميز التنظيمي.

الجدول رقم (36)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتميز التنظيمي حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.44	-	-	-	*0.24
6-10 سنوات	3.54	-	-	-	-
11-15 سنة	3.59	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.68	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (33) للفروقات في التميز التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في التميز التنظيمي حيث وجدت أن (F=1.17) ومستوى الدلالة (α =0.323) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

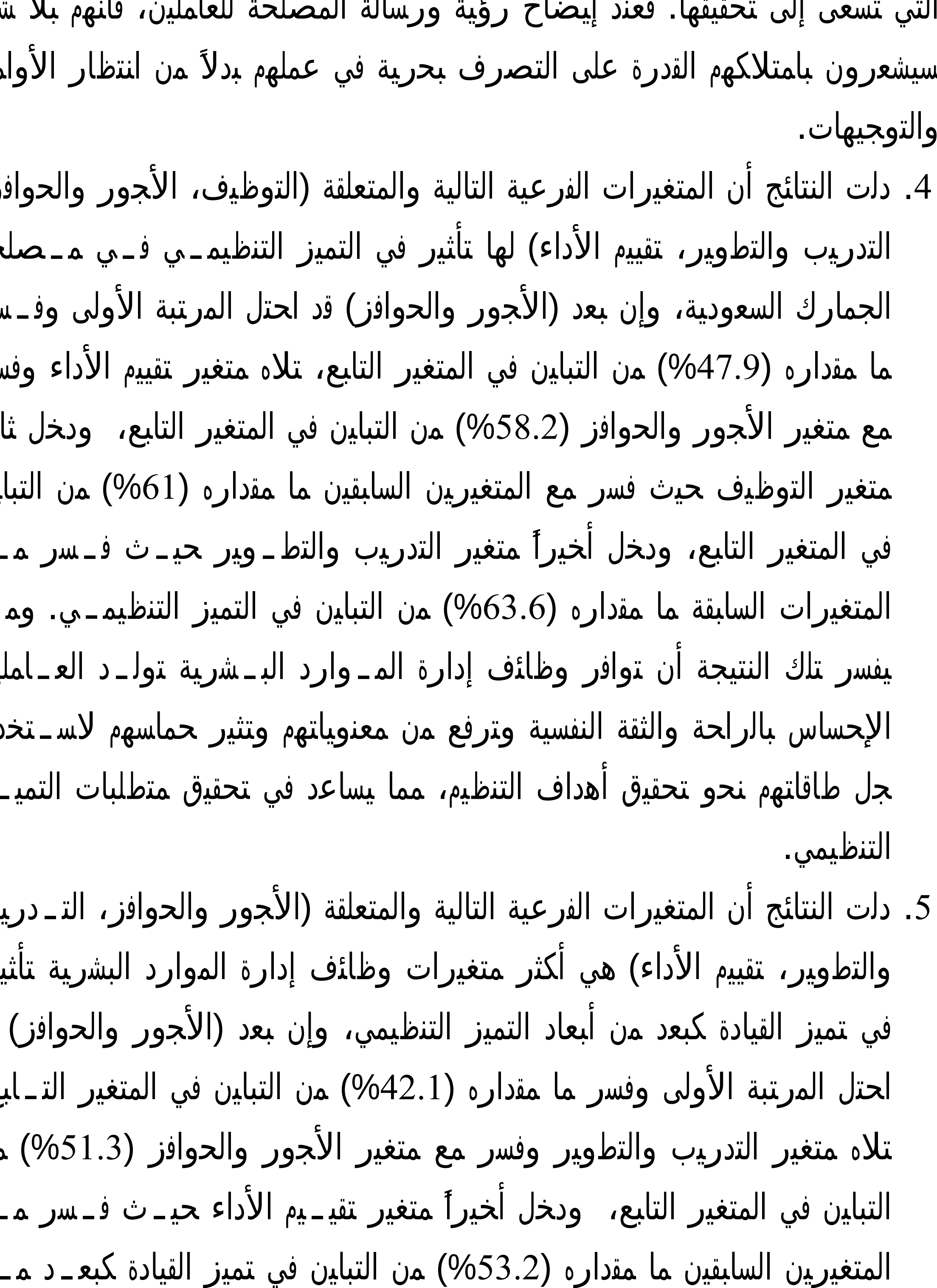
4. 3 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أن تصورات المبحوثين لوظائف إدارة الموارد البشرية في مصلحة الجمارك السعودية، جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتّل بعد التـدريب والتطـوير المرتبة الأولى، يلي ذلك بعد تقييم الأداء، وجاء في المرتبة الثالثة بعد التوظيف، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد الأجور والحوافز. وتُفـسر هـذه النتيجة أن وظائف إدارة الموارد البشرية في مصلحة الجمارك تستند إلى قاعدة بيانات شاملة عن الموارد البشرية، مما يجعلها أكثر كفاءة في رفد متخذ القـرار في المصلحة بالمعلومات التي يحتاجها لرسم السياسات ووضع الاسـتراتيجيات، إلا أنه هنالك حاجة لتطوير نظام حوافز يستند إلى بيانات تقدم معلومات دقيقـة عن نظم الحوافز والمكافآت في المنظمات المشابهة لتحقيق العدالة الاجتماعيـة، ومنع هجرة الموارد البشرية الكفؤة من مصلحة الجمارك. واتفقت هذه النتيجـة مع نتيجة دراسة (الرشيدي، 2009) ودراسـة (العنـزي، 2009) ودراسـة (حياصات، 2005).
2. دلت النتائج أن تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي فـي مـصلحة الجمـارك السعودية، جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتّل بعد تميـز الإسـتراتيجية المرتبـة الأولى، يلي ذلك بعد تميز الثقافة التنظيمية، وجاء في المرتبة الثالثة بعد تميـز القيادة، وجاء في المرتبة الرابعة بعد تميز المرؤوسين، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد الهيكل التنظيمي. وتفسر هذه النتيجة على أن العاملين في مصلحة الجمارك السعودية يمتلكون قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميـزة، تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تذمر، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة. ويتبين من هـذه النتائج أن أفراد العينة قد أعطوا أعلى درجة أولوية لتميز القيادة، وهذه نتيجـة طبيعية، حيث يشكل هذا البعد مصدر هاماً لدرجة الفهم بين أعضاء المـصلحة في إطار التناسب بين التخصص والمهارة والقدرة على الأداء، ومنح أعـضاء المصلحة الصلاحية الكافية، التي تخولهم وضع الأهـداف المرتبطـة بمهـامهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم المحددة، وتعزز هذه

النتيجة نتائج الخصائص الشخصية لأفراد العينة والتي دلت على مستويات تعليمية مرتفعة نسبياً، والتقت نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الضلاعين، 2009) ودراسة (السعودي، 2008) ودراسة (الرشيدي، 2010) والتي أشارت نتائجها إلى أن تصورات مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة للتميز التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة.

3. دلت النتائج إن أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية تفسر (63.3%) من التباين في بعد (التميز التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (53.5%) من التباين في بعد (تميز القيادة)، وتُفسر أيضاً (47%) من التباين في بعد (تميز المرؤوسون)، وفسرت أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية (48.5%) من التباين في بعد (تميز الهيكل)، كما تُفسر أيضاً (43.1%) من التباين في بعد (تميز الإستراتيجية)، وأخيراً فسرت أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية (38.6%) من التباين في بعد (تميز الثقافة التنظيمية)

ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة؛ حيث تُفسر على أن مصلحة الجمارك تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات؛ لتحقيق أهداف المصلحة بالأسلوب الناجح. ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة من دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية وفي حالة القرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية. وتُفسر هذه النتيجة أيضاً على أن إدارة الموارد البشرية الفعالة في المصلحة من أحد المؤثرات المحفزة على تحقيق التميز التنظيمي، حيث إن توافر هذه الوظائف يسهم في سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمصلحة؛ من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً، كما تُفسر هذه النتيجة أيضاً على أن العاملين يحتاجون إلى خلق إجماع حول رؤية ورسالة المصلحة والقيم والأهداف



التي تسعى إلى تحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المصلحة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات.

4. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) لها تأثير في التميز التنظيمي في مصلحة الجمارك السعودية، وإن بعد (الأجور والحوافز) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (47.9%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تقييم الأداء وفسر مع متغير الأجور والحوافز (58.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التوظيف حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (61%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التدريب والتطوير حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (63.6%) من التباين في التميز التنظيمي. وما يفسر تلك النتيجة أن توافر وظائف إدارة الموارد البشرية تولد العاملين الإحساس بالراحة والثقة النفسية وترفع من معنوياتهم وتثير حماسهم لاستخدام جل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف التنظيم، مما يساعد في تحقيق متطلبات التميز التنظيمي.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) هي أكثر متغيرات وظائف إدارة الموارد البشرية تأثيراً في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، وإن بعد (الأجور والحوافز) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (42.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التدريب والتطوير وفسر مع متغير الأجور والحوافز (51.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تقييم الأداء حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (53.2%) من التباين في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

وتفسر هذه النتيجة على أن توافر وظائف إدارة الموارد البشرية يسهم في دعم وتعزيز الثقافة المشجعة في القدرة على تسهيل تعلم الآخرين وذلك بأن يقوم القائد بدور المدرب والمرشد عن طريق تقديم الحوافز المناسبة وبرامج التدريب والتطوير

والتسامح وتفادي توجيه اللوم، ووجود مستوى عال من التكامـل بـين الوظـائف المختلفة والأقسام المختلفة، والتركيز القوي على السلطة التي تـستند إلـى الكفـاءة والخبرة لا على المستوى الوظيفي أو السلطة التي يمنحها المنصب.

6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الأجور والحوافز، التـدريب والتطوير، تقييم الأداء) هي أكثر متغيرات وظائف إدارة الموارد البشرية تأثيراً في تميز المرؤوسين كبعد من أبعـاد التميـز التنظيمـي، وإن بعـد (الأجـور والحوافز) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (39.8%) من التبـاين فـي المتغير التابع، تلاه متغير تقييم الأداء وفسر مع متغير الأجور والحوافز (45%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التدريب والتطوير حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (46.8%) من التباين في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

ومما يفسر هذه النتيجة أن توافر وظائف إدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في التنظيم مما يجعل العاملين يحسون بإنسانيتهم وبقيمتهم ويرفع الروح المعنوية لديهم الأمر الذي يعزز الارتباط السيكولوجي والعاطفي للفرد نحو منظمته وتصبح مشاعر الفرد العامل مؤيدة للمنظمة وقيمها وأهدافها. وما يفسر ذلك أن توافر وظائف إدارة الموارد البشرية غالباً ما تعزز أوضاع العاملين وتجعلهم يتفاعلون إيجابياً ليس فقط في كيفية الإجراءات بل أيضاً في تنمية القيادات الإدارية الدنيا في صفوف العاملين وتشعرهم بأهميتهم كعناصر فعالة في التنظيم، مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل المسائل التي تهمهم، كل ذلك يعزز التزام العاملين أخلاقياً وشخصياً وأدبياً نحو قيم وأهداف المنظمة مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المصلحة.

7. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) هي أكثر متغيـرات وظـائف إدارة المـوارد البشرية تأثيراً في تميز الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، وإن بعد (الأجور والحوافز) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقـداره (36.6%) مـن

التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التدريب والتطوير وفسر مع متغير الأجور والحوافز (44.3%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التوظيف حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (46.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تقييم الأداء حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.5%) من التباين في تميز الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

وما يفسر ذلك أن توافر وظائف إدارة الموارد البشرية غالباً ما يسهم في توزيع الأعمال وتحديد مهام الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المصلحة. وتحديد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف وتحديد عمليات تنسيق المهام مع بعضها وتحقيق الترابط بينها لجعل المصلحة تعمل كوحدة واحدة، وتحديد قنوات الاتصال وانسياب المعلومات وحركتها في المنظمة.

8. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في تميز الإستراتيجية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، وإن بعد (الأجور والحوافز) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (33.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التدريب والتطوير وفسر مع متغير الأجور والحوافز (36.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تقييم الأداء حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التوظيف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (43.1%) من التباين في تميز الإستراتيجية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي. وهذه النتيجة منطقية حيث أن تميز الإستراتيجية تحقق لمصلحة الجمارك ميزة تنافسية بشكل أكبر نظراً لما تمتاز به هذه الإستراتيجية من خصائص يؤدي إتباعها إلى تقليل الكلفة والحصول على مزايا أفضل.

9. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) هي أكثر متغيرات وظائف إدارة الموارد البشرية تأثيراً في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، وإن بعد (الأجور والحوافز) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (25.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التدريب والتطوير وفسر مع متغير الأجور

والحوافز (32.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التوظيف حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (36.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تقييم الأداء حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(36.6%) من التباين في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي. وما يفسر ذلك أن تميز الثقافة التنظيمية يساعد على بناء الالتزام العاطفي نحو المصلحة وسياستها واستراتيجياتها المختلفة لتكون ملائمة, وتساعد على تبني سياسة التغيير المطلوب والمرغوب إحداثه.

10. دلّت النتائج على أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في وظائف إدارة الموارد البشرية، وأن الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا). ويفسر ذلك أن الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً، كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازه عالياً. وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في وظائف إدارة الموارد البشرية لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (16سنة فأكثر)، وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زادت خبرات الفرد بالوظيفة يصبح أكثر علماً بحيثيات العمل، ويصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد فتزاد ثقته واعتماده على نفسه، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في وظائف إدارة الموارد البشرية وأن الفروق لصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطاء وعلماً ودارية بحيثيات العمل.

11. دلّت النتائج على أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في التميز التنظيمي، وأن الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا). وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في التميز التنظيمي لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (16سنة فأكثر)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في التميز التنظيمي وأن الفروق لصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ويرجع السبب في ذلك إلى أنه كلما زاد مؤهل الفرد

وخبراته يكون أكثر ادراكاً لتفاصيل العمل ولمنافع التميز التنظيمي الذي يمنحهم الاطمئنان والاستقرار في العمل، وما يفسر تلك النتيجة أن خبـرات العـاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمـة التـي يعملـون بهـا، ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل، وأنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي، ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل.

4. 4 التوصيات:

1. دلت النتائج على وجود أثر لوظـائف إدارة المـوارد البـشرية فـي التميـز التنظيمي، لذا يجب على الجمارك السعودية إستراتيجية التميـز مـن خـلال الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية لتحقيق الأهـداف المعلنـة وتنفيـذ الرؤية المشتركة التي تنطلق من واقع المشكلات التي تواجه المصلحة، والعمل على تقديم نتائج ملموسة يمكن قياسها وصولاً إلى تحقيق النتائج المرغوبة.
2. ضرورة توفير مناخ تنظيمي ملائم من قبل مصلحة الجمارك السعودية خاصة التشجيع على تقبل فكرة التميز وفي هذا الصدد تقترح الدراسة:

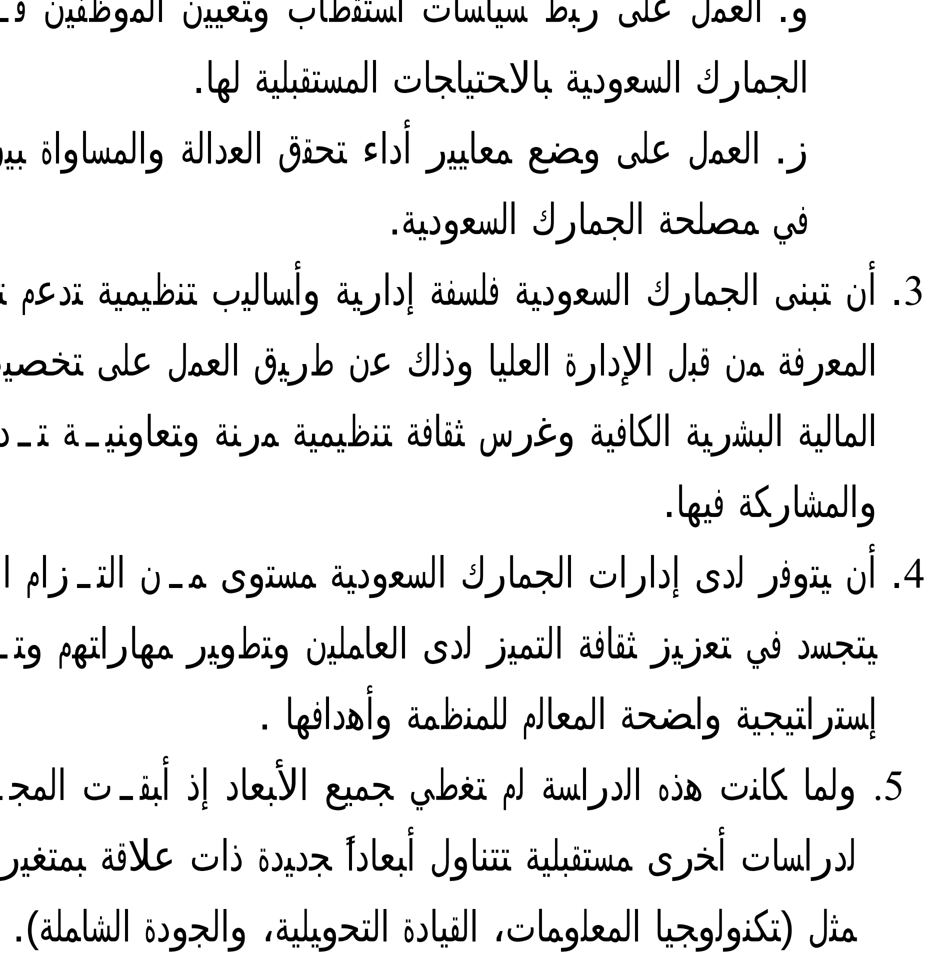
أ. توفير الفهم الواضح والقناعة الراسخة لدى العـاملين بأهـداف مـصلحة الجمارك السعودية.

ب. تحقيق التكاملية والتوازن المطلوب بين (السلطة والمـسؤولية) وصـولاً إلى الإنجاز المستهدف.

جـ. تشجيع التوجه نحو التغيير وكل ما من شـأنه البحـث عـن وسـائل وأساليب عمل جديدة تتواكب مع التطورات التكنولوجية.

د. إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز من خلال زيادتها والمرونة في منحها.

هـ. إعادة النظر في تقييم أداء العاملين بحيث تكون اقرب الى الموضوعية والتطبيق العملي.



و. العمل على ربط سياسات استقطاب وتعيين الموظفين في مصلحة الجمارك السعودية بالاحتياجات المستقبلية لها.

ز. العمل على وضع معايير أداء تحقق العدالة والمساواة بين الموظفين في مصلحة الجمارك السعودية.

3. أن تبنى الجمارك السعودية فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا وذلك عن طريق العمل على تخصيص الموارد المالية البشرية الكافية وغرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيها.
4. أن يتوفر لدى إدارات الجمارك السعودية مستوى من التزام الإدارة العليا يتجسد في تعزيز ثقافة التميز لدى العاملين وتطوير مهاراتهم وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها .
5. ولما كانت هذه الدراسة لم تغطي جميع الأبعاد إذ أبقت المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة مثل (تكنولوجيا المعلومات، القيادة التحويلية، والجودة الشاملة).

المراجع

أ. المراجع العربية:

إبراهيم، يحيى، (2001)، **استراتيجيات النجاح وأسرار التميز**، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

أبو بكر، مصطفى محمود (2008)، **أدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميـزة التنافسية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.

أبو شيخة ، نادر أحمد (2001)، **إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية**، عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع .

الأغبري، إبراهيم، (2007) ، **دور تكنولوجيـا المعلومـات فـي إدارة المـوارد البشرية: دراسة ميدانية في قطاع النفط والمعادن بالجمهوريـة اليمنيـة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

آل علي، رضا صاحب، والموسـوي، سـنان كـاظم، (2001) ، **الإدارة لمحـات معاصرة**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

بخوش، الصديق، (2006)، التسيير الإستراتيجي للأفراد، **مجلة العلوم الإنـسانية**، السنة الرابعة، العدد 31، ص ص 57-79.

برنوطي، سعاد نائف، (2004)، "**إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد**" دار وائـل لطباعة والنشر والتوزيع,عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

برنوطي، سعاد نايف، (2007)، **إدارة الموارد البشرية (أدارة الأفراد)**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن .

بلوط، حسن، (2002)، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**، بيروت: دار النهضة العربية.

البلوي، علي صالح، (2006)، **أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العـاملين في شركة الاتصالات السعودية في المملكـة العربيـة الـسعودية**. رسـالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.

التمياط، حواس مشل، (2007)، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات علـى فاعليـة إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية الـسعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

توفيق، عبد الرحمن، (2004)، **الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره**، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بمبك".

جواد، شوقي ناجي، (2010)، **إدارة الأعمال: مرجع متكامـل**، عمان: دار الحامـد للنشر، الأردن.

جونز، جاريث، هيل، شارلز، (2001)، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمـة رفـاعي، محمد رفاعي. عبد المتعال، محمد سيد أحمد، الطبعة الرابعة، الجزء الأول، الرياض: دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.

حرحوش، صالح، عادل، (2006)، **إدارة الموارد البشرية: مـدخل اسـتراتيجي**، أربد: عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، الأردن.

حريم، حسين، (2010)، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، ط 2، عمان: دار الحامـد للنشر والتوزيع، الأردن.

الحياصات، خالد محمد، (2005) ، **علاقة كفاءة وفاعلية إستراتجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية**، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية.

الخرشة، ياسين كاسب، (2006)، **أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية، لتطوير نموذج لاختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز**، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة عمان العربية، عمان الأردن.

الخزامي، عبد الحكم أحمد، (2003)، **إدارة الموارد البشرية إلى أيـن: التحـديات التجارب التطلعات**، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

الخشروم، محمد، ومرسي، نبيل، (1999)، " **إدارة الإعمال: المبادئ والمهـارات والوظائف**"، الرياض: مكتبة الشقري.

الخلاف، عبد العزيز بن موسى، (1997)، حول ثالوث التميـز: تحـسين الجـودة تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، **مجلة الإدارة العامة**، العـدد (1)، المجلـد (37)، ص ص 137-179.

دليل جائزة الملك عبد ا لتميز الأداء الحكومي والشفافية،(2002) متـوفر علـى الموقع http://www.kaa.jo/default.aspx

الدوري، زكريا مطلك، (2005)،**الإدارة الإستراتيجية:مفاهيم وعمليـات وحـالات دراسية**، عمان: دار اليازوردي للنشر.

الدويري، غسان غريب، (2009)، " إدارة التميز في القطاع العام الأردني"، **مجلـة المسارات الثقافية**، الأمارات العربية المتحدة.

الرشيدي، خاف مسلم ،(2009)، **أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية فـي منطقة الرياض,** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة مؤتة, الكرك.

الرشيدي، سعد، (2010) **التخطيط الاستراتيجي وأثرة في تحقيق التميز التنظيمـي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية فـي المدينـة المنـورة**، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

زايد، عادل، (2003)، **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمـة المـستقبل**، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الزعبي، محمد عبدا ، (2009)، **اثر القيادة التشاركية على تحسين أداء المـوارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية**، رسالة ماجـستير غيـر منـشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

سالم، محمد علي، (2009)، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، بيـروت: دار البداية للنشر والتوزيع.

السعودي، موسى، (2008)، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الـشاملة فـي التميـز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، **المجلة الأردنية فـي إدارة الأعمال**، المجلد (4)، العدد (3)، ص ص 23-49.

السلمي, علي، (2001)، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**, القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

الشاويش، مصطفى نجيب، (2005) ، **أدارة الموارد البشرية**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع الطبعة الثالثة، الأردن.

شعبان، سعيد حامد (2005) " التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية** , كلية التجارة وإدارة الأعمال, جامعة حلوان , العدد (17), ص59-105.

الشمايله، نانسي عبد ا (2004). **تأثير ساوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى**. رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.

شوشة، محمد علي فريد، (1999)، **الإدارة الإستراتيجية**، القاهرة دار النهضة العربية، مصر.

الصالح، محمد فالح ، (2004)، **إدارة الموارد البشرية** ، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الصرن، رعد حسن، (2001)، **إدارة الابتكار والإبداع: أسس التكنولوجية وطرائق التطبيق**، دمشق: دار رضا للنشر، سوريا.

الصيرفي، محمد، (2006)، **التطوير التنظيمي**، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، مصر.

الضلاعين، علي، (2009)، " مدى توافر سمات فرق وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية التي تقدمت للحصول على جائزة الملك عبدا الثاني للتميز، **مجلة جامعة عين شمس**، العدد(5)، المجلد(3)، ص ص 89-117.

طرطارة، سهيل الياس، (2006)، **أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العـارف،ناديـة، (2001)، الإدارة **الإسـتراتيجية (إدارة الألفيـة الثالثـة)** ، الإسكندرية: الدار الجامعية.

عباس. سهيلة، (2004)، **القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنميـة الإبداع الإداري**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

عبوي, زيد منير، (2006)، **إدارة الموارد البشرية** , عمان: دار كنـوز المعرفـة للنشر والتوزيع,الطبعة الأولى, المملكة الأردنية الهاشمية.

العزب، حسين، محمد، (2004)، " أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي وحدات الجهاز الإداري الحكومي فـي محافظـة الكـرك، **مجلـة الإدارة والمحاسبة**، جامعة القاهرة، العدد(66)، ص ص 85-114

العطية، ماجد، (2003)، **سلوك المنظمة: سلوك الفـرد والجماعـة**، عمـان: دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.

العقيلي، عمر وصفي، (2005)، "إدارة **الموارد البشرية-بعد إستراتيجي**" عمـان: دار وائل للنشر والتوزيع, المملكة الأردنية الهاشمية.

العقيلي، عمر، والمؤمن، قيس، (1993)، " **المنظمة ونظرية التعليم**"، ط1، عمان: مؤسسة زهران للطباعة والنشر.

العلاق، بشير عباس، (2004)، **المعجم الـشامل لمـصطلحات العلـوم الإداريـة والمحاسبة والتمويل والمصارف**، بنغازي: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان.

العمارين، مسعود هاني، (2007)، **أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الـشاملة فـي بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة أم القرى، السعودية.

العنزي، فرحان فيحان، (2009)، **اثر جودة نظم المعلومات الإدارية على فاعليـة تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

الفارسي، خديجة بنت يوسف (2006)، **أثر وظائف إدارة المـوارد البـشرية فـي تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان : دراسـة ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

الفرا، ماجد محمد، والشنطي، محمود عبدالرحمن، (2008)، " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطـاع غزة، **مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)**، المجلد الـسادس عشر، العدد الأول، ص- 713 ص755 .

القرشي، زين بنت عبدالكريم عامر، (2008)، **التخطيط الإستراتيجي لبناء المـوارد البشرية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية علـى جامعـة أم القـرى)** رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم، (2009)، **السلوك التنظيمي: دراسـة الـسلوك الإنـساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، ط5، عمـان: دار وائـل للنـشر، الأردن.

قوقندي، أمين، (2000)، **تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة فـي وظـائف إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية بمحافظة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملـك عبـد العزيز.

كاتزنباخ، جون،(2002) ، **الأداء المميز:التوافق بين العقل والقلـب**،ط1، ترجمـة محمد شموط، الرياض: دار العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية.

الكبيسي، عامر خضير، (2005)، **إدارة الموارد البشرية فـي الخدمـة المدنيـة**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

الكرخي، مجيد، (2009) ، **التخطيط الاستراتيجي،عرض نظري تطبيقي**، عمـان: دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

ماهر، أحمد، (2004)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.

ماهوني، فرانسيس، (2000)،"**ثلاثية إدارة الجودة الشاملة**، ترجمـة عبـد الحكـم الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

المجالي, آمال، (2009)، "**مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة**"، **دراسات** العلوم الإدارية، مجلد، (36)، عدد، (1)، ص ص:140-166.

المرس ، جمال الدين، (2006)، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين** ، الإسكندرية :الدار الجامعية.

مرعي، محمد مرعي، (2002)، **مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي والمؤسسي (تصميم الهياكل التنظيمية, وتوصيف الوظائف)**، دمشق: دار حازم للنشر والتوزيع

مسلم ،علي وعمر، أيمن ، (2007)، "**علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال**"، الرياض: الدار الجامعية .

مشهور، ثروت(2010). **استراتيجيات التطوير الإداري**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.

مصطفى، احمد سيد، (2008)، **إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل**، الناشر: المؤلف احمد سيد مصطفى، القاهرة، مصر.

المغربي، كامل محمد، (2007)، **الإدارة: أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين**، ط1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن.

الموسوي، سنان، (2004) ، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع الطبعة الأولى،الأردن .

الهواري، سيد،(2000)،" **المدير الفعال للقرن 21**، ط5، القاهرة: مكتبة عين شمس.

الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2000) ، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، عمان: الحامد للنشر والتوزيع.

الهيتي، خالد عبدالرحيم، (2005) ، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

وينجفيلد، بارب، وبيري، جانيس، (2003) ، **كيف تحتفظ بموظفيـك المتميـزين**، الترجمة باعتماد خالد العامري، القاهرة: دار الفـاروق للنـشر والتوزيـع، مصر.

ب. المراجع الأجنبية:

Aghazadeh, Seyed-Mahmoud, (2003) "The future of human resource management", **Work Study**, Vol. 52 Iss: 4, pp.201 – 207

Al-Shammari , Hussam, Hussein Raef T. (2008) Strategic planning in emergent market organizations: empirical investigation, **International Journal of Commerce and Management**, Vol:18, Issue: 1, Page: 47 – 59.

Armstrong, Michael, (2006): A **Handbook of Human Resource Management Practice**, 10th ed., London: Kogan.

Azhashemi, M. A. and Ho, S. K. M. (1999), "Achieving service excellence: a new Japanese approach versus the European framework", **Managing Service Quality**, vol. 9, No. 1, 40-46.

Batman,T.S,& Organ D.W, (1991), Jop Satisfaction And The Cood Solider:The Relationship Between Affect And Employee Citizenship,**Academy Of Management Journal**,Vol.26.

Boating, Asafo-Adjei Agyenim, (2007), "**The Role of Human Resource Information Systems (HRIS) in Strategic Human Resource Management (SHRM)",** Unpublished Master Theses, Swedish School Of Economics and Business Administration: Swedish.

Brown, K, and Coulter, P.B. (1983). Subjective and objective measures of public services Delivery. **Public Administration Review**. 1. PP. 50-58.

Burkhart, Patrick .J (1993) **Successful Strategic Planning in USA**., Prentice Hall, New Jersey

Comm, Clare L.; Mathaisel, Dennis F.X.(2008) Implementing a lean enterprise approach to achieve business excellence, **International Journal of Business Excellence**, Volume 1, Number 4, 19, pp. 448-456.

Daniel Jiménez-Jiménez, Raquel Sanz-Valle, (2005) "Innovation and human resource management fit: an empirical study", **International Journal of Manpower**, Vol. 26 Iss: 4, pp.364 – 381

Dessler,Gary (2003) ,**Human Resource Management** 9th edition (New Jersey : PrenticeHall).

Drucker, Peter, F , (2001), "**The Essential Drucker**", Oxford, Butterworth-Heinemann.

Dutch, Michael, Anthony, (2004), **Applying an Expanded Contingency Perspective to Assess the Appropriateness of SHRM Practices**,

Unpublished PhD Thesis, University of Houston, sited on: 8/12/2004.

Eskild, Dahlgard & Anders, (1999),The Impact Of Creativity And Learning On Business Excellence ,**Total Quality Management** ,Vol.10, p1-17.

Evanthia P. Vorria, George A. Bohoris(2009) Criteria requirements of the European business excellence model: a suggested approach, **The TQM Journal**, Vol.21, Issue: 2 , Page: 116 – 126.

Figen Cakar, Umit S. Bititci, Jillian MacBryde, (2003) "A business process approach to human resource management", **Business Process Management Journal**, Vol. 9 Iss: 2, pp.190 – 207

Finaly, William And Jack K.Marin(2009): Organizational Structure And job Incentives, **Administration & Society**, NOV, Vol.(27), Issue(3), pp: 59-67.

Foley, K. (2001): **From Quality Management to Organization Excellence: "Don't Throw the Baby Out With the Bath Water**", Centre For Management Quality Research, University of Technology, Sydney.

Frensh,Wendell(2003),**Human Resource Management**, 5th edition (New York: Houghton Mifflin Company).

Ghosh, Asit K. Prem Kumar, (2003), "**Human Resource Development Management** ,annual Publications pvt .Ltd New Delhi

Grote,Dick,(2002), **The Performance Appraisal Question And Answer Book Survival Guide For Managers**,United States Of America

Gupta,R.P & Arya, P.P,(2003),**Human Resource Management And Accounting**, India At Elegant Printers.

Hesslbein, Frances &Johnston, Rob,(2002),**On Mission And Leadership: A leader to Leader Guide**, United States Of America.

Hussain, Zahid; Wallace, James & Cornelius, Nelarine, E, (2007), "The Use and Impact of Human Resource Information Systems on Human Resource Management Professionals", **Information & Management,** Vol. (44), Issue (1), P. 74-89.

Imhoff, I., and Mathauer, I., (2006): **Health worker motivation in Africa: the role of nonfinancial incentives and human resource management tools**, BioMed Central Ltd., Germany.

Jawad . S, Al-sharabaty. A. & Bontis, N., (2009), The effect of Intellectual Capital on the performance of Pharmaceutical Organization in Jordan , **Journal of Management Decision** , Vol . 48 , Mo,1.

Kaila, H.L., (2006) **Organizational Behavior & HRM, AITBS Publishers & distributors** , Delhi , 2nd Edition .

Kandula, Srinivas, R,(2002), **Strategic Human Resource Development**, Meenakshi Printers Delhi-110006.

Khan, Hina, & Matlay Harry (2009) Implementing service excellence in higher education, **Education + Training,** Vol. 51, Issue: 8/9, pp.769 - 780

Khatri, N., and others, (2006) “Strategic Human Resource Management Issues in Hospitals: A Study of a University and a Community Hospital”, **Heldref Publications**, vol. 84, no. 4, fall, pp. 9-20.

Kilmann I (1989). **Making organizations competitive**. San Francisco: Jossey-Bass.

Legge, Karen, (2004): **Human Resource Management: Rhetoric and Realities**, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Liou Cai, Brian H. Kleiner, (2004) "Effective human resource management in employment agencies", **Management Research News,** Vol. 27 Iss: 4/5, pp.91 – 98

Madapusi, Arun, (2008), **"Aligning International Business, Human Resources & Information System Strategies"**, USA: Northeast Decision Sciences Institute Proceedings.

Malin Hammer (2008) questionnaire on how to achieve competitive advantage through relationship marketing, available at: http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hig:diva-649.

Martensen & Dahlgaard,(1999), Integrating Business Excellence And Innovation Management Developing Vision Blueprint And Strategy For Innovation In Creative And Learning Organizations, **Total Quality Management**,Vol.10, pp: 25-36.

Martensen, Anne, Jens J. Dahlgaard, Su Mi Park-Dahlgaard, Lars Grønholdt(2007) Measuring and diagnosing innovation excellence – simple contra advanced approaches: a Danish study, **Measuring Business Excellence,** Volume: 11, Issue: 4, Page: 51 – 65

Martin-Rios, C. and Erhardt, N. (2008) “Organizational knowledge transfer through human resource management: international diffusion of managerial performance management”, European **Journal of International Management**, vol. (2), no. 2, pp. 170-191.

Mcgregor, B, (1994), public Service Status Review The Excellence Agend, **Public Administration**, Vol.54, No.3, pp:89-101.

Megia, Gomez , Gillian A, Philip, S, (2001), **Managing Human Resource**, 3ed edition (Prentice Hall New Jersey).

Meyer, E., (2005): **Administrative Excellence: Revolutionizing Our Value in the Workplace**, Beaver's Pond Press.

Narendar Sumukadas(2006) Employee involvement: a hierarchical conceptualisation of its effect on quality, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Volume: 23 Issue: 2

Nguyen Hoai Anh, Brian H. Kleiner, (2005) "Effective human resource management in the entertainment industry", **Management Research News,** Vol. 28 Iss: 2/3, pp.100 – 107

Patricia Ordóñez de Pablos, Miltiadis D. Lytras, (2008) "Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 12 Iss: 6, pp.48 – 55

Ramanathan Ramakrishnan, (2004). Business excellence of industrial groups in Oman Measuring **Business Excellence**, Vol. 8, No. 4

Rebecca Hendrick, (2003). "Strategic Planning Environment, Process and Performance in Public Agencies: A Comparative Study of Departments in Milwaukee, WI," **Journal of Public Administration Research and Theory**, 13(4): 491-519.

Scott, Richard, (1992)," **Organization Rational, Natural, and Open System**",(2nd ed), New Jersey, Prentice Hall.

Sharma Monica, Kodali Rambabu (2008) Development of a framework for manufacturing excellence, **Measuring Business Excellence,** Vol. 12, Issue: 4 , Page: 50 - 66

Shen Jie, Roger Darby(2006) Training and management development in Chinese multinational enterprises Employee Relations, **Journal of European Industrial Training**, Volume: 28 Issue: 4 Page: 342 – 362.

Soltani, Ebrahim, & Meer, Robert van der, & Williams, Terry M. (2009). A Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management: Some Evidence, **British Journal of Management**, 16 (3), pp. 48-59.

Steers, R.M(2003) **Organizational Behavior:** Harper Collins College Publishers.

Taylar, Balvir (2009) Comparative study of core values of excellence models vis-a-vis human values, **Measuring Business Excellence,** Vol. 13 , Issue: 4 , pp: 34 – 46

Ticu Constantin, Daniela Pop, Ana Stoica-Constantin, (2006) "Romanian managers and human resource management", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 19 Iss: 6, pp.760 – 765

Torre, Andre (2006) Collective action, governance structure and organizational trust in localized systems of production. The case of the AOC organization of small producers, **Entrepreneurship and Regional Development**, Volume 18, Number 1, pp: 67-78 .

Wheeland, Cralg.(1994) "Identity and Excellence", **Role Models for City Managers**, Vol (26), No (3), pp:58-69.

Wirtz, J., and others, (2008) "Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines", **Managing Service Quality**, vol., 18, Issue, 1, pp. 4 – 19.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف الفاضل :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية**، أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الإستبانة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع إشارة(x) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

فرج شليويح محارب العنزي

القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً : ضع إشارة (X) حول الإجابة المناسبة :

1- المؤهل التعليمي : ( ) ثانوية عامة فما دون. ( ) دبلوم متوسط.
( ) بكالوريوس. ( ) دراسات عليا.

2- العـمر : ( ) 30 سنة فأقل. ( ) 31-40 سنة.
( ) 41-50 سنة. ( ) 51 سنة فأكثر.

3- الخبرة الوظيفية : ( ) 5 سنوات فأقل. ( ) 6-10 سنوات.
( ) 11-15 سنة. ( ) 16 سنة فأكثر.

4- المستوى الوظيفي : ( ) مدير إدارة. ( ) نائب مدير إدارة.
( ) رئيس قسم. ( ) موظف

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقره	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
.1	يتم الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بناء على وصف وظيفي يحدد متطلبات الوظيفة وشروط شغلها.					
.2	يتم التعيين في الوظائف الإدارية بناءً على خطة الموارد البشرية في دائرتي.					
.3	يخضع المعينون في الوظائف الإدارية لفترة تجربة تحدد مدى صلاحيتهم لإشغال تلك الوظائف.					
.4	تتم سياسات الاختيار والتعيين الحالية بناءً على أسس موضوعية.					
.5	تقدم دائرتي مكافآت مختلفة مما يدفعني إلى تحسين مستوى أدائي.					
.6	يؤمن لي عملي أجراً جيدا مقارنة برواتب الموظفين في الدوائر الأخرى					
.7	يتناسب الأجر الذي احصل عليه مع الجهد المبذول في العمل.					
.8	يوجد لدي رضا عن مستوى الحوافز والأجور الممنوحة للعاملين من قبل الدائرة.					
.9	ساهمت المكافآت المالية الممنوحة للمتميزين بأحداث تطور هام في مجال المنافسة بين العاملين.					
.10	أتقاضى أجر أكبر مما يتقاضاه غيري في الدوائر الأخرى مما يترك أثراً إيجابياً على أدائي.					
.11	أشترك في البرامج التدريبية بسبب إيماني الفعلي بالفائدة المتوخاة منه.					
.12	أشعر بأن هنالك جوانب في حياتي العملية تحتاج إلى نوع من التحسين دفعني للاشتراك البرامج التدريبية التي تعقدها الدائرة.					
.13	تقوم دائرتي بدراسة الاحتياجات التدريبية على أسس علمية.					
.14	تراعي دائرتي الفروق الفردية بن العاملين في إعداد البرامج التدريبية.					
.15	تقدم دائرتي برامج تدريبية تؤدي إلى الارتقاء بمستوى أداء الأعمال التي أقوم بها.					
.16	يُعد التدريب والتطوير أحد أهم متطلبات جودة الأداء.					
.17	يتلاءم أسلوب نظام تقييم الأداء في الدائرة مع الوصف الوظيفي.					
.18	تطبق الدائرة أسلوب التقييم الذي تقرره وزارة الخدمة المدنية في تقويم الأداء.					
.19	يتسم أسلوب تقييم الأداء في الدائرة بالعدالة.					
.20	يتسم أسلوب تقييم الأداء في الدائرة بالموضوعية.					
.21	تهتم الدائرة في عملية تقييم الأداء بالمعلومات والمعارف.					
.22	يتم التركيز في عملية تقييم الأداء على مدى التزامي بالقوانين والأنظمة.					
.23	تراقب القيادة في مديرتي عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.					
.24	تحرص القيادة في مديرتي على إقناع المرؤوسين بأهمية العمل المنجز.					
.25	تُشجع القيادة في مديرتي الحافزية لدى العاملين نحو التميز في العمل.					
.26	تسند القيادة الوظائف بحسب قدرات العاملين.					
.27	تمتلك القيادة في الدائرة تصوراً واضحاً للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.					
.28	يعرف المرؤوسون واجباتهم دون صعوبة.					
.29	يحرص المرؤوسون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.					
.30	توفر الدائرة فرص المبادأة للمرؤوسين لحفز إبداعاتهم.					
.31	يستفيد المرؤوسون من تفويض الرؤساء لهم للارتقاء بمهاراتهم.					
.32	يستعد المرؤوسون لمواكبة المتغيرات والتطورات في نظم العمل.					
.33	تتم مراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية.					
.34	يتيح الهيكل التنظيمي لمديرتي توزيع مراكز صنع القرارات على الأقسام من اجل تحقيق التميز التنظيمي.					
.35	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها الدائرة.					
.36	يتم تسخير الهيكل التنظيمي نحو وحدة الهدف الكلي للدائرة.					
.37	يتضمن الهيكل التنظيمي تناسباً بين كل وحدة وطاقتها في الأداء.					
.38	يدعم الهيكل التنظيمي الفعالية والكفاءة في تحديد نقاط القوة والضعف في تحقيق التميز التنظيمي.					
.39	تمتلك الدائرة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.					

40. توفر الإستراتيجية في الدائرة المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة.
41. تتجه القرارات الإستراتيجية إلى إحداث التغيير لمصلحة تحقيق الأهداف.
42. توفر الإستراتيجية في الدائرة منهجاً واضحاً عن الأهداف الحاضرة والمستقبلية.
43. تُحدد الإستراتيجية الفرص والتهديدات الموجودة من خلال التحليل الاستراتيجّي لبيئة الدائرة.
44. تمنح الثقافة التنظيمية في الدائرة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.
45. تعكس الثقافة التنظيمية في الدائرة الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين.
46. تهتم الثقافة التنظيمية في الدائرة باستخدام المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء.
47. تمنح الثقافة التنظيمية في الدائرة القوة للعاملين لتحقيق أهدافها.

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
أ. د. حلمي شحادة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
أ. د. زياد يوسف المعشر	إدارة عامة	جامعة مؤتة
أ. د. نضال الحوامده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور خالد الزعبي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور محمد المحاسنة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور عبدالكريم عواد	إدارة أعمال	جامعة الحسين بن طلال
الدكتور فيصل الشواوره	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور سعود العنزي	إدارة تربوية	جامعة تبوك
الدكتور ضيف ا العنزي	إدارة وتخطيط	جامعة تبوك
الدكتور عثمان القحطاني	إدارة تربوية	جامعة تبوك
الدكتور يحيى اليوسف	إدارة تربوية	جامعة تبوك

الملحق (ج)

تسهيل المهمة

جائزة الحسين للتميز الأكاديمي
برنامج إدارة الأعمال ٢٠٠٥

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة مؤتة
كلية إدارة الأعمال
Mu'tah University
Faculty of Business Administration

الرقم:.......................
التاريخ: ....
الموافق: ....

Ref: ....
Date....................

بسم الله الرحمن الرحيم

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد،،،،،،

نأمل تسهيل مهمة الباحث/ الطالب فرج بن شليويح العنزي في الحصول على ما يلزمه من معلومات وبيانات، تساعده في إتمام رسالة الماجستير التي يقوم بإعدادها والموسومة بـــ "أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي في مصلحة الجمارك السعودية".

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام



رئيس قسم الإدارة العامة
... العزب

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٩٩-٢٣٧٢٣٨٠ – ٣- ٩٦٢+ ص.ب (٧) الرمز البريدي (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠ – ٣- ٩٦٢+
Mu'tah - Karak – Jordan Tel.:+٩٦٢-٣-٢٣٧٢٣٨٠-٩٩ P.O.Box: (٧) Zib Code (٦١٧١٠) Fax: +٩٦٢-٣-٢٣٧٥٥٤٠
University Web Site: www.mutah.edu.jo